

國立政治大學 社會科學學院
行政管理碩士學程第十二屆碩士論文

指導教授 孫本初博士

工程績效獎金制度對組織績效影響之研究
—以內政部營建署城鄉發展分署為例

*Research on the Engineering Performance Bonus System Affecting
Organizational Performance — An Example of Urban and Rural
Development Branch, Construction and Planning Agency, Ministry of
the Interior*

研究生 陳紫燕 撰

中華民國一〇一年六月

謝 誌

記得小學校長曾講過的一句話：「好人不會寂寞，努力必有成果」，這句話多年來個人一直謹記在心，也成個人做人處事的座右銘。凡事心存善念，努力做好事，終究會獲得甜美的果實。確實不錯，想要達成的事，在此信念下也一一實現。

多年來心中一直有個夢，想要取得碩士學位，有幸於公餘之暇再度踏入學術的殿堂，心中充滿著感激，在二年多的努力付出下，終於得償宿願。

本研究得以順利完成，首先要感謝論文指導教授孫本初博士，恩師自由開放的學術風範，殷切的啟發以及耐心的指導，在此謹致上最深的敬意與謝意；另外，在論文計畫書審查與口試期間，復蒙口試委員蔡師良文、黃師榮護鞭辟入裏的指引、評斷，斧正繆失，使本研究得以更臻完備，在此也致上最深的謝忱。

其次要感謝所有授課老師的諄諄教導，吳師定、蕭師武桐、吳師瓊恩、江師明修、高師安邦、顏師良恭、黃師慶堂、莊師國榮及其他授業師長，在公共行政及行政管理等領域之啟發，使個人獲益良多。當然更要感謝的是給予個人協助最多的內政部營建署城鄉發展分署的可愛同事，沒有您們鼎立的協助，配合深度訪談，本論文是不可能完成的。

最後謹將本論文獻給關心我的 92 歲高齡老奶奶、撫育我的摯愛雙親、情義相挺的 2 位妹妹及 2 位弟弟，與最愛的先生及 2 位乖巧、體貼的女兒，以及獻給所有愛我的人，也祈祝大家都能吉祥、安康。

研究生 **陳紫燕** 謹誌
民國 101 年 7 月於台北

摘要

現行中央各工程機關工程獎金之支給，係依照「中央政府各工程機關員工工程獎金發給要點」規定，即按月依照職等職務級點發給，屬固定性給與，並未實施績效獎金制度。鑑於績效管理係當前各國政府之管理趨勢，且對各機關施政績效提升頗具助益，嗣為因應世界潮流，落實績效待遇精神，行政院要求中央及地方各工程機關原經核定適用之發給要點，機關仍得依現行規定辦理，或由機關一體選擇改依「中央及地方各級行政機關工程獎金支給原則」辦理；惟經選擇改依後，不得再行變更。

個案機關--內政部營建署城鄉發展分署於98年1月1日選擇實施工程績效獎金制度，該制度的實施是否真能激勵員工工作士氣，是否能對個人產生激勵作用？是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？又工程績效獎金制度的實施，個案機關員工是否真能瞭解該制度之意義，是喜歡制度之變革抑或維持原來工程獎金固定領取之方式？另工程績效獎金制度的實施是否真能激勵員工工作潛能，提升個人工作績效進而促進組織績效？以上諸問題是本研究之重點。

本研究主要目的係透過實務案例之探討，驗證工程績效獎金制度之實施對組織績效之影響，期盼能提出切合實際問題與符合事實需要之具體發現，俾提供相關缺失改善建言；另期透過實際訪談之實證研究結果，提出本研究之發現與建議，以解決現行工程績效獎金制度之缺失，並提供個案機關及其他工程機關實施工程績效獎金制度之參考。

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機、目的與問題	2
第二節 研究途徑與方法	6
第三節 研究範圍與限制	8
第四節 研究流程與章節安排	10
第二章 文獻探討	13
第一節 工程績效獎金制度與組織績效之意涵	13
第二節 激勵理論	20
第三節 績效管理理論	28
第四節 工程績效獎金制度與組織績效之相關研究	46
第五節 內政部營建署城鄉發展分署現況探討	62
第三章 研究設計	65
第一節 研究架構	65
第二節 研究工具	66
第三節 研究信度與效度	71
第四節 資料整理、分析與結果呈現	75
第五節 研究倫理	77
第四章 個案機關訪談結果分析	80
第一節 個案機關工程績效獎金制度	80
第二節 訪談結果分析	84
第三節 綜合分析	120
第五章 結論	127
第一節 研究發現	127
第二節 研究建議	131

參考書目

壹、中文部分	137
貳、英文部分	146

附錄

附錄一 內政部營建署城鄉發展分署組織規程	148
附錄二 政營建署城鄉發展分署辦事細則	149
附錄三 內政部營建署城鄉發展分署工程獎金及績效獎金 實施計畫	152
附錄四 致受訪者訪談同意書	165
附錄五 深度訪談題綱	166
附錄六 深度訪談紀錄	168



表 次

表 2-1 國內外學者對組織績效衡量指標之看法.....	17
表 2-2 相關期刊之研究.....	46
表 2-3 相關學位論文之研究.....	52
表 2-4 城鄉發展分署員額統計表.....	64
表 3-1 訪談對象.....	68
表 4-1 城鄉發展分署工程獎金及績效獎金實施計畫內容重點.....	80
表 4-2 受訪者對機關工程績效獎金制度之認知及認同度.....	85
表 4-3 受訪者對機關工程績效獎金制度重視的程度.....	88
表 4-4 受訪者對員工工作士氣及激勵之看法.....	92
表 4-5 受訪者對員工個人的工作滿足感或工作表現之看法.....	94
表 4-6 受訪者對機關績效評估會組成代表性及評核公正性之看法.....	97
表 4-7 受訪者對機關工程績效獎金核發公平性之看法.....	100
表 4-8 受訪者對個人爭取更好工作績效之看法.....	103
表 4-9 受訪者就機關組織整體績效影響之看法.....	109
表 4-10 受訪者對機關組織整體績效提升之看.....	114
表 4-11 受訪者其他建議或想法.....	117

圖 次

圖 1-1 研究流程.....	11
圖 2-1 激勵理論的整合.....	27
圖 2-2 工程績效獎金制度與績效管理之連結圖.....	32
圖 2-3 城鄉發展分署組織架構圖.....	63
圖 3-1 研究架構.....	65



第一章 緒論

為因應快速變遷的環境，各國政府莫不致力於實施公部門的改革措施，於是自 1980 年代以後，各國政府紛紛推動「行政革新」的工作，藉以提升政府運作之效能與效率（孫本初，2001：125），至 1990 年代末期，各國更面臨了全球化所帶來的競爭壓力與結構性變革，紛紛推行政府改造運動，其中建構以績效導向的公務員制度，受到各國政府的關注，不斷的推動以結果為導向的績效管理相關措施，並設計客觀的施政績效評估方法與激勵誘因（錢士中，2002），以運用獎金與績效結合的方式，達到績效管理的目的，期望能藉由積極的績效管理制度，提升政府行政效率與服務品質，是以，運用績效獎金制度激勵員工士氣的構思於焉產生。提升

績效獎金不只提供員工良好績效表現的誘因，亦可經由實質金錢的提供，產生激勵員工的動力，進而促使員工發展個人潛能，全面提升組織的績效目標。現行中央各工程機關工程獎金之支給，係依照「中央政府各工程機關員工工程獎金發給要點」規定，即按月依照職等職務級點發給，屬固定性給與，並未實施績效獎金制度。鑑於績效管理係當前各國政府之管理趨勢，且對各機關施政績效提升頗具助益，嗣為因應世界潮流，落實績效待遇精神，工程機關實施工績獎金制度，對提升政府施政效能及為民服務品質，以及提升國家競爭力等均有正面的意義，爰以個案機關實施工績獎金制度為例，探討其對組織績效之影響。

本章先探討研究動機、目的與問題，然後對研究途徑與方法、研究範圍與限制提出看法，最後就本論文寫作之研究流程與章節安排作說明。

第一節 研究動機、目的與問題

本節內容主要係就本論文研究動機、研究目的及研究問題作一說明。

壹、研究動機

我國前行政院人事行政局(101年2月6日配合行政院組織改造，調整為「行政院人事行政總處」)為配合時代趨勢，避免造成太大的衝擊與影響，對建構以績效導向的公務員制度採取溫和漸近的方式，依據行政院90年核定之「全國行政革新會議結論行動方案」其中「行政文化議題總結報告、具體建議(二)調整行政管理措施：改革考績制度及實施績效獎金制度作法，強化政府績效管理制度」，於90年9月24日核定「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」，自91年1月1日正式試辦，並自92年1月1日起全面實施。行政院希望透過獎金的激勵方式，來激發公務人員的工作潛能，進而提升全體公務人員的工作士氣，希望公務人員能將個人工作目標與組織整體目標結合，發揮個人最大潛力來達成組織目標，是以，引進績效獎金制度在行政機關全面施行，是公部門朝向團隊績效管理的新里程碑，亦是政府改造工程一項重要的起步。

績效獎金制度以往在我國公部門實施僅於公營事業及醫療機構，行政機關後續實施，惟前行政院人事行政局推動之行政機關績效獎金及績效管理制度，因受限於人事費逐年刪減等因素，自96年起不再賡續實施。鑑於績效管理係當前各國政府之管理趨勢，且對各機關施政績效提升頗具助益，行政院為期地方各級行政機關工程獎金中之績效獎金發給更具彈性授權，乃修正「中央及地方各級行政機關工程獎金支給原則」規定：各機關每年計算

勻用之獎金數額，其中應有百分之二十（含）以上之額度，以績效評核結果發給單位及個人績效獎金。

相對於中央及地方各級行政機關工程獎金制度，行政院為鼓勵中央及地方各工程機關員工自辦規劃、設計或監造，以提高工作效能，亦有「中央政府各工程機關員工工程獎金發給要點」、「臺灣省政府所屬工程機關員工工程獎金發給要點」、「臺北市政府所屬工程機關員工工程效率獎金發給要點」及「高雄市政府所屬工程機關員工工程效率獎金發給要點」等規定。

現行中央各工程機關工程獎金之支給，係依照「中央政府各工程機關員工工程獎金發給要點」規定，即按月依照職等職務級點發給，屬固定性給與，並未實施績效獎金制度。嗣為因應世界潮流，落實績效待遇精神，行政院要求中央及地方各工程機關原經核定適用之發給要點，機關仍得依現行規定辦理，或由機關一體選擇改依「中央及地方各級行政機關工程獎金支給原則」辦理；惟經選擇改依後，不得再行變更。

以筆者曾服務之機關－內政部營建署城鄉發展分署為例，於97年8月22日由「內政部營建署市鄉規劃局」及「內政部營建署新生地開發局」二工程機關整併改制成立，工程獎金依規定須重新報送行政院核定，為配合行政院落實績效待遇精神，原所適用之「中央政府各工程機關員工工程獎金發給要點」，按月依照職等職務級點發給工程獎金，即變更為百分之七十按月依照職等職務級點發給，另百分之三十係依績效表現發放。雖然工程績效獎金佔工程獎金之比例不高，惟此一改變，使員工不得不加強本身工作績效，不再有吃大鍋飯心態。

行政績效之提升，端賴員工之工作士氣是否能有效激勵，進而達成個人績效目標及組織目標，工程績效獎金制度的實施是否真能激勵員工士氣，是否能對個人產生激勵作用？是否能夠提升

員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？此為筆者研究動機之一。另工程績效獎金制度的實施，個案機關員工是否真能了解該制度之意義，是喜歡制度之變革抑或維持原來工程獎金固定領取之方式？此為筆者研究動機之二。而工程績效獎金制度的實施是否真能激勵員工工作潛能，提升個人工作績效進而促進組織績效？此為筆者研究動機之三。因筆者曾服務於實施工程績效獎金制度之個案機關—內政部營建署城鄉發展分署，爰以實務參與該機關運作之經驗，來加以探討、研究工程績效獎金制度對組織績效之影響。

貳、研究目的

本論文基於上述研究動機，故期望達到以下目的：

- 一、透過實務案例之探討，驗證工程績效獎金制度之實施對組織績效之影響，期盼能提出切合實際問題與符合事實需要之具體發現，俾提供相關缺失改善建言。
- 二、經由實際訪談之實證結果，整理出研究結果後，進而提出本研究之結論與建議，以解決現行工程績效獎金制度之缺失，並提供個案機關及其他工程機關實施工程績效獎金制度之參考。

參、研究問題

本論文之主要問題陳述如下：

- 一、瞭解個案機關實施工程績效獎金制度後，員工對該制度之認知程度及認同度為何？
- 二、探討工程績效獎金制度實施後，對員工工作士氣是否能產生激勵作用？
- 三、工程績效獎金制度之實施，對員工個人的工作滿足感或工作

表現影響為何？

四、工程績效獎金制度之實施，是否能提升員工工作績效進而促進組織績效？

五、工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效之影響為何？



第二節 研究途徑與方法

本節主要說明本論文之研究途徑與研究方法，主要是以個案研究為途徑，並採取文獻分析及深度訪談之研究方法。

壹、研究途徑

本研究之研究途徑採用「個案研究途徑」，所要探討的是以內政部營建署城鄉發展分署為個案，採個案研究方式，即不求將研究結果作一般性推論，而是探求內政部營建署城鄉發展分署實施工程績效獎金制度後對組織績效之影響。

本研究是希望提出工程績效獎金制度對組織績效影響之建議，以供個案機關及其他工程機關參考。質化研究可深入問題核心來詢問關鍵人物，針對核心問題觀察相關的事項，以便研究解決問題的改善方案或發展策略。因此，質化研究在實務層面所提供的解決問題、改善方案等研究設計，符合本研究之需要。

貳、研究方法

本研究的核心議題為工程績效獎金制度實施對機關組織績效影響之研究，以內政部營建署城鄉發展分署為本研究主要案例，對象主要係針對該機關員工，希望從蒐集績效獎金制度推動之相關資料為基礎，演推工程績效獎金制度之推動與組織績效之關連性，作為個案機關及其他工程機關在推行績效管理制度之參考。

本研究採用之研究方法為「文獻分析法」及「深度訪談法」，茲將採用方式敘述如下：

一、文獻分析法

蒐集國內外有關績效獎金制度推動之相關資訊、書籍、期刊、碩博士論文、學術理論主張、網站資料和官方研究等二手資料為基礎，另蒐集與激勵理論及績效管理理論等相關

資料，進行整理、分析、歸納研究，經由文獻分析，藉以演推工程績效獎金制度之實施與組織績效之關連性，俾以作為本研究深度訪談題綱設計之主要參據。

二、深度訪談法

在質的研究中，訪談可以分成個別訪談和集體訪談兩種形式。「個別訪談」指的是研究者向一位被研究者進行訪談，通過兩個人之間的個人互動對研究的問題進行探討；「集體訪談」指的是一到兩個研究者同時對一群人進行訪談，通過群體成員相互之間的互動對研究的問題進行探討（陳向明，2002：285）。訪談法中可分為「結構式」、「非結構式」及「半結構式」訪談。「結構式訪談」（structured interview）又名標準化訪談（standardized interview），通常應用於測量研究（survey research），這種方法的目的是在於確保對每一個被訪者精確地呈現以同樣的順序出現的同樣的問題，確保答案總體上可靠，並確信不同樣本群之間或不同測量周期之間具有可比性。「非結構式訪談」（unstructured interview）不同於結構式問題設計及強調問題的先後順序，非結構式訪談，主要著重於研究者與受訪者之間的互動情形以蒐集資料，如同平日的對談型式一樣，基本上訪談過程控制較小，但需掌握受訪者的反應，宜必須針對研究問題的經驗及態度等，通常以日常生活閒聊式或知情人士取得。「半結構式訪談」（focused or semi-structured interview）是以「訪談大綱」來進行訪談，對象可以是「個人」或「團體」，個人訪談即是所謂深度訪談法，而團體訪談即為焦點團體法（胡幼慧，1996）。

本研究係以工程績效獎金制度之特定議題深入探問實施機關之員工，研究方法採用半結構式之深度訪談法。

第三節 研究範圍與限制

不管任何研究均有研究的範圍與研究上的限制，本論文亦不例外，茲說明如下：

壹、研究範圍

一、機關

本研究之範圍係以實施工程績效獎金制度之中央工程機關—內政部營建署城鄉發展分署為主，因目前中央工程機關實施該制度者屈指可數，所以選擇個案機關為研究範圍。

二、人員

訪談對象以內政部營建署城鄉發展分署員工為主，為顧及員工類別代表性及公平性，分正式任用人員、聘僱人員、技工（含工友、駕駛）及臨時人員等四類，合計十五人。

貳、研究限制

本研究除時間及人力限制外，尚有以下限制：

一、個案研究的限制

本研究係以實施工程績效獎金制度之中央工程機關—內政部營建署城鄉發展分署為範圍，因個案機關自 98 年 1 月 1 日起才實施該制度，研究標的受限於實施時間、對象及人數，研究結論恐難以推論至所有工程機關，存有個案研究的限制。

二、訪談之信度限制

本研究係採深度訪談之研究方式，難免會牽涉個人隱私、情感好惡、機關組織認同等因素，導致受訪者無法真實的回答問題，因而使得資料之統計分析與推論受到部分信度

上之限制。

三、文獻資料之限制

因目前中央工程機關實施工績效獎金制度者屈指可數，在可參考之文獻及資料不足之情況下，僅能蒐集前行政機關實施績效獎金制度與本研究較相關之文獻，於蒐集文獻上受到較大之限制。



第四節 研究流程與章節安排

本論文的研究流程與章節安排說明如下：

壹、研究流程

本研究流程敘述如下：

一、選定研究主題、擬定研究計畫

確立研究動機，請教指導教授後，確立研究主題，進而確定研究目的、界定研究範圍與研究架構，了解工程績效獎金制度實施對組織績效之影響，並以個案機關為例。

二、蒐集文獻資料

選定研究主題後，針對工程績效獎金制度實施及組織績效之相關資訊、期刊、論文、政府出版品及網路資料等文獻，進行研讀、整理、分析、探討，建立研究內容，作為本研究之理論基礎。

三、文獻資料整理分析

將蒐集之相關文獻資料，予以分析、歸納，擬訂本研究之架構與方法。

四、深度訪談題目設計

根據研究目的及文獻探討結果，草擬訪談問題，再與指導教授討論並修正，作成訪談大綱。

五、進行訪談及訪談結果整理

依事前選定的對象進行訪談，以彌補文獻分析之不足。將訪談資料進行整理、分析，以歸納出訪談之結果。

六、綜合分析

將蒐集之相關文獻資料及訪談結果予以綜合分析。

七、研究結果及建議

根據訪談資料分析結果，提出適切之建議，提供工程機關實施績效獎金制度及後續研究者之參考。

根據前述的研究動機、目的與研究方法，本研究的流程呈現如圖 1-1：

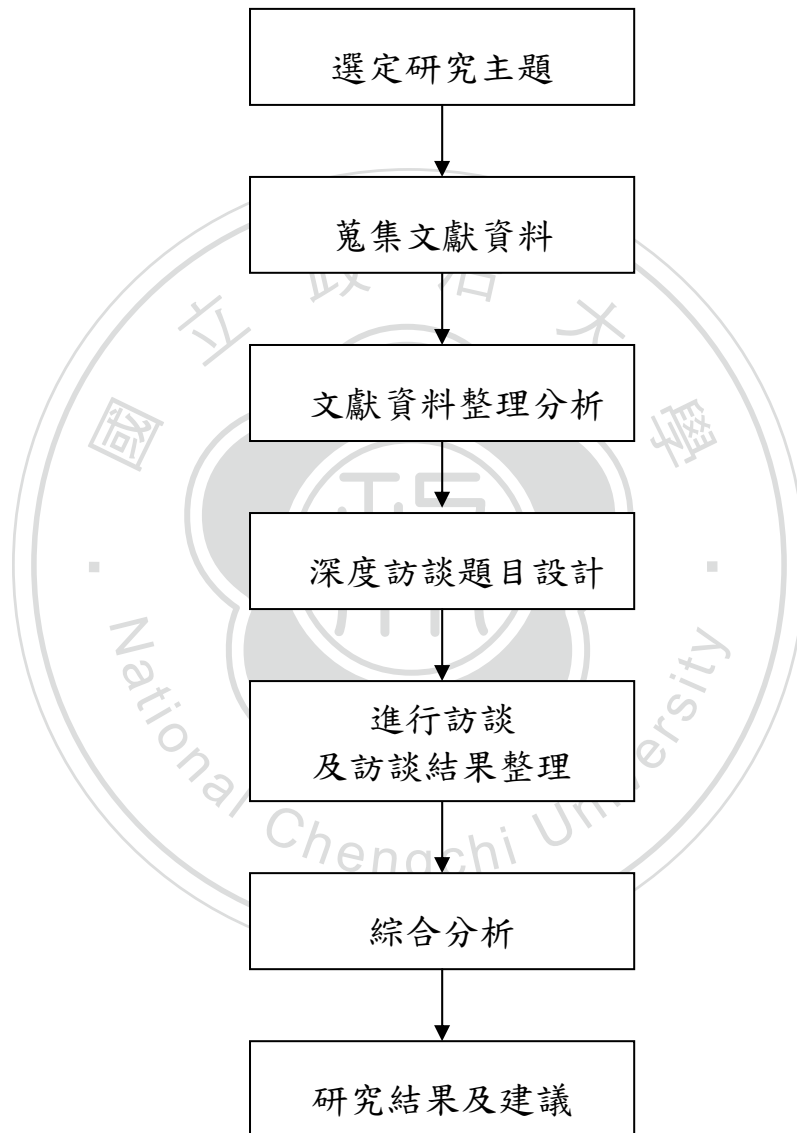


圖 1-1 研究流程

資料來源：筆者繪製

貳、章節安排

本研究共分為五章，各章節安排之內容範圍敘述如下：

第一章為緒論：主要說明本文之研究動機、目的與問題、研究途徑與方法、研究範圍與限制及研究流程等。

第二章為文獻探討：主要係探討工程績效獎金制度與組織績效之意涵，復探討激勵理論、績效管理理論與工程績效獎金制度之關係，並蒐集工程績效獎金制度與組織績效之相關研究論述，復對城鄉發展分署現況予以探討。

第三章為研究設計：探討本文研究架構、研究工具、研究的信度與效度、資料整理、分析與結果呈現及研究倫理等。

第四章為個案機關訪談結果分析：乃以內政部營建署城鄉發展分署為個案探討，採深度訪談之方式進行訪談結果整理分析，及將蒐集之相關文獻資料與訪談結果予以綜合分析。

第五章為結論：依據文獻探討及深度訪談結果，透過分析、歸納，提出本研究之發現及相關之建議。

第二章 文獻探討

本研究主要係探討「工程績效獎金制度對組織績效影響之研究—以內政部營建署城鄉發展分署為例」，在進行本研究分析前，須先對工程績效獎金制度與組織績效之意涵有所認知，另因其制度之設計與激勵理論及績效管理理論息息相關，爰將相關文獻理論作彙整、回顧與探討，期文獻理論作為本研究之理論基礎外，更希望理論與實務問題能相互結合。

本章先瞭解工程績效獎金制度與組織績效之意涵，再依序探討與工程績效獎金制度相關之激勵理論及績效管理理論內容；另外透過文獻之整理、回顧探討工程績效獎金制度實施與組織績效之相關研究；復探討個案機關之現況。以下分別就工程績效獎金制度與組織績效之相關理論、文獻加以探討。

第一節 工程績效獎金制度與組織績效之意涵

壹、工程績效獎金制度

一、工程績效獎金之意涵

績效獎金 (Performance Bonus) 在行政機關而言，係指法定俸給之外，因工作表現優異所額外增與之獎酬稱之 (朱楠賢，2001：24)。另有人認為績效獎金是直接與績效評量制度連結，且唯一為現金獎勵形式者，並與績效年度終了發給之績效加薪相結合，作法即是管理者對於任何一位被評定為適格員工，給予獎金之獎勵 (林文燦，2000：19-35)。

前行政院人事行政局推動之行政機關績效獎金及績效管理制度，係源自行政院 90 年核定之「全國行政革新會議結論行動

方案」其中「行政文化議題總結報告、具體建議（二）調整行政管理措施：改革考績制度及實施績效獎金制度作法，強化政府績效管理制度」，於90年9月24日核定「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」，自91年1月1日正式試辦，並自92年1月1日起全面實施績效獎金制度，之後因受限於人事費逐年刪減等因素，自96年起不再續實施。惟鑑於績效管理係當前各國政府之管理趨勢，且對各機關施政績效提升頗具助益，爰將績效管理制度納入行政院研究發展考核委員會之施政績效管理制度辦理；又各地方機關因未一體適用上開施政績效管理制度，得自行參照中央機關方式辦理。是以，行政機關因績效獎金編列於人事費項下，受限於經費關係，自96年起已不再辦理績效獎金制度。

而工程績效獎金，係指工程機關，為提高工作效能，發展工程技術，加強績效管理，在公務人員法定俸給之外，員工因工作績效被機關評定或認定為優良而獲得之金錢報酬，簡言之，工程績效獎金係於工程獎金內，按員工工作績效支應之獎金。

工程績效獎金係由中央或地方工程機關辦理工程規劃、設計或監造等相關工程業務實際執行之工程費或代辦測量、規劃、設計、調查等技術所得服務費之業務費項下提撥工程管理費，提撥獎金總額度內有一定比例係按績效評核結果發給，此為工程績效獎金經費之來源。

工程績效獎金制度與行政機關實施之績效獎金主要差異，係適用機關類型不同、獎金經費之來源不同，其餘有關績效評估、績效管理等方式則大致雷同。

目前因中央工程機關實施工程績效獎金制度者屈指可數，

而行政機關之實施已有案可稽，本研究擬參照行政機關實施績效獎金之文獻資料，著重在績效評估與績效管理等論述方面。

二、工程績效獎金之分配方式

績效獎金的分配是一門學問，要如何分配給符合發放資格的員工，需視機關的薪酬體系與薪資政策而定，依據學者劉維琪與張玉山(1991:82-86)認為績效獎金的分配方式分為四種，敘述如下：

(一) 按薪資比例分配獎金

員工不分單位、職務，均可領到相同以自身薪資為基礎之獎金。此制度之優點為簡單、明確、易為員工所接受。而其缺點則無法考量不同單位的表現與工作特性，因此，激勵效果相當有限。

(二) 按人頭平均分配

按照人頭比例進行分配獎金，而不考慮到單位間表現的差異，亦不考慮到每位員工薪資及職位的不同。本分配方式將會造成齊頭式的平等，而完全喪失獎金制度的激勵作用。

(三) 按個人績效分配

某些組織的主要業務，是靠員工各自的努力而不太需要團隊合作。本分配方式著重個人績效的獎勵。

(四) 按部門績效及個人績效分配

係根據部門績效及個人績效二項指標來決定員工的綜合績效制度，簡言之，組織可根據各部門業務特性來選定其所屬部門的績效指標，並據以績效指標來決定員工獎金的分配。

績效獎金制度的成功與否與獎金分配方式有決定性的關係，績

效獎金要有成效，應兼顧員工個人表現與部門團體績效。工程績效獎金制度在實務上之設計，亦應考慮個人與單位績效獎金發放之分配方式。

貳、組織績效

一、績效之意涵

績效是組織對其目標達成程度的一種衡量，用以呈現最終運作成果，也可以將績效與目標畫上等號。組織績效是衡量組織達成目標的表現程度，顯示原訂目標與實際結果間的關係；意即組織達成預定目標的程度。Ruekert、Walker & Roering (1985) 將績效分成三個構面：

- (一) 效率 (Efficiency)：企業所投入的資源與所產出的比率，以投資報酬率表示。
- (二) 效能 (Effectiveness)：企業所提供的產品或服務，通常與競爭者比較相關的銷售成長率與市場佔有率等。
- (三) 適應性 (Adaptability)：企業面對環境威脅或機會時的應變能力，以在某一期間內所推出的產品成功上市所銷售的數量或銷售率。

組織績效的衡量方法基本有兩種，一為單一有效衡量準則 (Univariate Effectiveness Measures)；另一為多重有效衡量準則 (Multivariate Effectiveness Measures)，因為在一定時間內組織並非只追求一種目標，通常是多重的，是以，使用單一標準缺乏周延性，而多標準的衡量準則符合周延性與適切性之要求，便普遍為企業所接受 (張靜琪，2000)。

二、組織績效之衡量指標

大多數學者對績效的定義看法相似，但對所採用的衡量準

則卻有不同的看法，端視研究的主題而定，會採用不同的績效衡量準則，但一般均採用多重準則之衡量指標。茲整理各學者在研究人力資源管理與組織績效之關連時所採用之組織績效準據，如下表 2-1：

表 2-1 國內外學者對組織績效衡量指標之看法

年份	學者	組織績效衡量準據
1977	Campell	檢視組織績效文獻後，歸納30個曾出現用以衡量組織績效的指標，其中較常用之5種為： 1. 生產力：由生產資料求得。 2. 整體績效：員工或管理者共同評定。 3. 員工滿足：由員工自我回答的問卷得出。 4. 利潤或投資報酬率：由會計資料中算得。 5. 員工流動率：由人事資料中衡量。
1986	Venkartrama & Ramanujam	1. 財務績效：投資報酬率、銷售額成長率等。 2. 事業績效：產品品質、市場佔有率、新產品引入、附加價值率。 3. 組織效能：如員工士氣。
1987	Demirag	1. 銷售水準、市場佔有率、獲利率、成本控制、整體績效。 2. 技術發展、產品設計、員工生產力、行銷、聲譽、顧客服務及母公司涉入程度等。
1992	Kaplan & Norton	1. 財務構面 2. 顧客構面 3. 內部流程構面 4. 學習與成長構面
1992	吳秉恩	檢視人力資源管理策略績效時，需兼顧整體性人力資源的量化指標，如員工平均收益、員工生產力、重要員工流失率與質化指標如員工工作士氣、相關人員認同度、人力資源聲望。

表 2-1 國內外學者對組織績效衡量指標之看法 (續)

1994	趙必孝	員工士氣、缺勤率、離職率、生產力、專業人員吸引力、高級人員力使用、營業成長率。
1995	Bird & Beechler	1. 人力資源管理績效：員工士氣、員工平均年資、高階與其他主管流動率、員工升遷在高階主管與其他主管的比率。 2. 公司績效：利潤、銷售額、達成母公司所要求目標的程度、整體公司績效、與競爭者的相對績效。
1995	Dyer & Reeves	1. 人力資源產出：如缺席率、流動率與團體或個人績效。 2. 組織產出：如生產力、品質與服務。 3. 財務或會計產出：如資產報酬率、投資報酬率等。
1996	Delaney & Huselid	採用相對績效衡量方式，共分為兩部分： 1. 認知的管理績效：產品或服務的品質、新產品或服務的開發、吸引員工的能力、維持員工留在組織的能力、顧客滿意、管理者與員工關係、員工之間的關係。 2. 認知的市場績效：銷售成長、市場佔有率、獲利能力。
1996	黃同圳	採用相對於其同業競爭者，在其整體組織績效、員工流動率、市場佔有率、利潤成長、投資報酬率、銷售成長、銷售報酬與員工士氣等八項主觀性指標。
1997	劉靜如	1. 財務指標：公司整體表現、利潤成長率、投資報酬成長率、營業額成長率、銷售利潤。 2. 人力資源績效：員工士氣、員工流動率、員工生產力。

表 2-1 國內外學者對組織績效衡量指標之看法 (續)

1998	蘇佳民	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財務指標：獲利率、資產報酬率。 2. 行銷績效：銷售成長率、市場佔有率。 3. 適應性績效：新產品成功上市率。 4. 人力資源績效：員工士氣、員工流動率、員工生產力。 5. 公司整體績效表現。
2002	黃家齊	<ol style="list-style-type: none"> 1. 內部效能：吸引優秀人才、留住優秀員工、增進管理階層與員工間溝通、增進員工對公司的承諾感、有助於人力資源發展、促進對環境的反應能力、促進組織學習、形成強勢的公司文化，有助於公司的聲譽與形象、有助於策略方案的執行。 2. 市場績效：顧客滿意度、營收成長率、獲利能力、市場佔有率。 3. 財務績效：每人淨利、資產報酬率、淨值報酬率。

資料來源：整理自姚惠芳 (2003)、楊琇鑫 (2009)

上述學者對組織績效的衡量有不同的指標看法，可見組織績效的特性是多元的，故本研究參考相關文獻所採用之準據並配合本論文之目的，亦將採用多重準則之衡量指標來評量組織績效。從上述國內外學者所提出人力資源績效中的員工工作士氣、員工滿足、相關人員認同度外，亦考慮員工工作績效及整體績效之衡量，作為本研究有關組織績效衡量指標之參據。

第二節 激勵理論

績效獎金制度的理論基礎主要為激勵理論，以下就其原理原則及其運用於績效獎金制度之實務面作探討。

所謂激勵 (Motivation) 是一種需求滿足的過程，Gary Dessler (2002) 將其定義為「一個人期望滿足某些需要的反應」。吳定等 (1997: 135) 認為所謂激勵，簡單的說，就是某人或某機關組織針對他人生理上及心理上的各種需要，適當採取物質的與精神的刺激鼓勵方法，設法滿足其需要，激發其內在的工作意願，從而產生符合某人某機關組織預期行為的一連串活動。Griffin (1999: 484) 則認為激勵是指影響人員以特定方式呈現行為的一組影響力，促使員工朝向預定的方向前進，以達到預期的結果。它包含三種組成要素，分別是：(一) 方向：人員正嘗試做什麼 (二) 努力：人員如何辛苦去嘗試 (三) 持續：人員持續努力多久。

以上學者對於激勵的定義，十分紛歧，因此可知激勵具有多樣性及複雜性，當代激勵理論大致可分為：內容理論、過程理論、增強理論及目標設定理論等四種激勵理論 (張潤書等，1985: 657-679; 張緯良，1999: 291-309; 盧瑞陽，1993: 259-294)，本研究以下列激勵理論作為立論之基礎，茲將與工程績效獎金制度有關之激勵理論分述如下：

壹、內容理論

包含需求層級理論、激勵保健理論與 ERG 理論等三種。

一、需求層級理論

由心理學大師馬斯洛 (Maslow) 於 1954 年提出，他認為組織成員內心需求的五種狀態：生理需求、安全需求、社會需求、

尊榮感的需求，以及自我實現的需求。這些需求的排列由低而高循序漸進，且每一需求只有次低層次的需求已獲合理滿足之後，才會變得活躍或刺激。因此，組織為了使員工發揮最高的工作績效，就必須滿足他們的這些需要。

激勵的過程是源起於未滿足的需求，因此一旦某一層次需求獲得滿足，則該項需求即不具有激勵效果，基於馬斯洛的需求層次理論，必須先了解員工所處的需求狀態，順應個體，迎合其願望之滿足，從而誘導其行為以有效地達成組織目標，所以，組織必須提供有效的「激勵辦法」來激勵員工。

績效獎金制度之設計分為單位及個人績效獎金，單位績效獎金使員工重視團體的歸屬感，是為滿足員工社會需求，個人績效獎金則可滿足尊榮感及自我實現的需求，因而需求層級理論運用於績效獎金激勵之實務，是為滿足員工社會需求、尊榮感的需求，以及自我實現的需求。

二、激勵保健理論

雙因素理論是由赫茲伯格 (F. Herzberg) 所提出的，他認為組織成員的工作態度對績效有決定性的影響，經由研究發現，讓員工感覺工作滿足或不滿足的因素是不相同的。他進一步將工作中的相關因素區分為「激勵因素」(Motivators) 與「保健因素」(Hygiene Factor) 兩類。

(一) 激勵因素 (Motivating Factor)：赫茲伯格發現凡與職位本身有關之因素，如工作上的成就感、受到賞識、肯負責任、進步、成長、升遷等，對職位本身皆有「正面效果」，它能使產量增加，工作效率提高，因此，赫氏稱其為激勵因素，又因其能帶來職位上的滿足，亦稱為滿足因素。

(二) 保健因素 (Hygiene Factor)：赫氏發現，工作上有許

多這樣的保健因素，如果欠缺或不滿意，將造成員工的不滿，例如金錢報酬、工作地位、工作保障、工作環境、督導方式、公司政策、人際關係等即屬此類。但此類因素本身並沒有激勵作用，只能預防組織成員的不滿而已，這些因素並不能使員工的產量增加，或是提高工作效率，但卻可以防止因工作自限產量所造成的績效損失，即防止「負激勵」的狀況發生。

績效獎金制度是獎勵性質，因其不存在並不會產生不滿足狀態，是屬於滿足的因素，亦即激勵因素。若能妥善執行績效獎金制度，應可提高員工工作滿足感，達成良好的工作績效。

三、ERG 理論

耶魯大學的阿爾德佛 (Clayton Alderfer) 於 1972 年修訂馬斯洛的需求層次理論，並將之簡化成三種類別：生存 (Existence)、關係 (Relatedness) 以及成長 (Growth)，簡稱為 ERG 理論。生存的需求即所有各式各樣的生理及物質的慾望，可與馬斯洛的生理需要及某些安全需求相比；關係需求是人際關係及感覺的需求，分享思想及感情的慾望，此一需求類別與馬斯洛的安全、社會與某些自我尊榮需求要相似；成長需求是有關自我發展能力及創造性工作的需求，即一個人努力以求工作上有創造性的或個人成長方面的一切需要，類似馬斯洛的自我尊榮需求及自我實現需求。

阿爾德佛指出個體在發展的過程中，不僅有「滿足—進展」的方式，並且加入了「挫折—退縮」的因素，明白說明了在高層次的需求仍沒有滿足或遭到挫折時，則個體會對較低層次的需求，也將會更加的重視，並認為各種需求同時具有激勵作用，不具先後關係，可同時追求多種需求，故其和 Maslow 認為低層需

求滿足才會追求更高層次的需求有所不同。大體而言，ERG 理論較符合我們對於個別差異的認識，也同時提供了更可行的激勵方式。

績效獎金制度不是因應個人生存的需求，而是屬於滿足關係與成長的需求。

貳、過程理論

包含公平理論及期望理論二種。

一、公平理論

此理論係由亞當斯(Adams, J. S.)於 1963 年所提出，又稱社會比較理論。他認為每一個人對於自己與他人的投入會和彼此所得到的報酬結果做比較，並維持一個平衡—公平性，換句話說，滿足感乃取決於員工自己從工作上所得到的報償與其對工作間的投入是否公平而定，其中工作投入包括：付出的時間、心力與金錢等，工作所得則為薪資、福利與地位等。員工比較標的包括：1. 他人 2. 系統 3. 自我等三類。其中他人係指同一組織中相似工作的人；系統則指組織的薪資政策、行政管理等；自我則是指自己所認為的投入與結果的比率。

績效獎金制度之實施，尤其個人獎金部分，一方面可激勵員工努力工作與報酬連結，另一方面可以讓優秀同仁互相比較，進而帶動機關組織向上的動力。惟績效獎金之核發，有賴公平的績效評核機制。

二、期望理論 (Expectancy Theory)

期望理論是由佛洛姆 (Victor H. Vroom) 於 1964 年所提出，他認為人的行為是一種理性選擇的過程，這種選擇是對於不同行為策略加以評價比較的結果，組織中的員工是否選擇努力工作也

是經由此種過程而決定。其主要之概念包括：期望（expectancy）、價值（valence）、結果（outcome）、工具（instrumentality）、選擇（choice）。

該理論的基本概念，簡單地說，所謂激勵乃是期望值的總合乘以期望（激勵＝期望值的總合×期望），因此個人的激勵乃是在於完成某項目標，所實際獲得的報償或其自覺可能獲得報償的結果。

期望理論的最大特點在強調動機與報酬之間的關係，並認為增進生產力最好的方法，與其試著去改變個人，不如來調整整個組織的報酬系統，反而會有更大的成效，也因此使得組織中的領導階層重視激勵及獎勵制度。

現行公部門績效獎金制度之設計，在報償的吸引力方面，可能與員工的期望有落差，並不符合員工的期望，此乃受限於經費之關係。

參、增強理論

增強理論係由史金納（B. F. Skinner）於1971年提出，又稱為學習強化理論。他認為任何行為是其結果所決定，即某種行為的產生係受某種結果的影響（行為乃受行為結果所控制），強調行為的後果（組織所提供的報償），才是影響行為的主要原因，故適當的獎賞可能左右他人的行為。

增強理論的基本原理，可分為以下基本類型：

- 一、正面增強（Positive Reinforcement）：即特定行為後，滿足員工的需求。
- 二、負面增強（Negative Reinforcement）：即特定行為後，消除員工不想要的結果。

三、懲罰 (Punishment)：即特定行為後，給予員工不想要的結果。

四、消滅 (Extinction)：即特定行為後，取消員工想要的需求。

增強理論主要目的係在設法改變個人行為，期使行為能符合組織預期目標與設定標準，俾能使組織與個人達到雙贏策略。

績效獎金制度之設計，是採正面增強的方式，以激勵員工提高績效，並未採取負面增強或懲罰等方式。

肆、目標設定理論

目標設定理論係由洛克 (Edwin Locke) 於 1960 年提出，他認為「挑戰性的目標」是激勵的來源，因此特定的目標會增進績效；困難的目標被接受時，會比容易的目標獲得更佳的績效；若能適時提供績效的回饋，會比沒有回饋更能導致較高的績效。假定當某個人決定追求一個目標時，他會約束自己的行為以確保目標可以被達成。

目標設定理論，其論點在於目標的設定，可激勵人們達成這些目標，也就是說有目標的人會比沒有目標的人更努力，有較困難目標者會比較容易目標者表現得更好，因而，明確而具挑戰性的目標充滿了激勵的動力。

績效獎金制度之設計，係由各單位訂定年度績效目標，讓員工對所要達到的績效目標有共同的瞭解過程，透過員工的共同參與，達成組織績效目標，再運用績效評估方式核發績效獎金，特別強調績效目標的設定，且目標須具挑戰性、合適性、時效性等要項，係引自此理論。

綜合上述，從各種激勵理論得知各派理論龐雜，羅賓遜 (Stephen P. Robbins, 轉引自張緯良, 1999: 308) 提出整合激勵理論的架構模式，

如下圖 2-1 所示，其核心是期望理論，經由個體的努力可以達成組織所賦予個人的績效要求，惟其受到兩個因素的影響，一是個人所具備的能力，另一是組織所提供的機會。另外最右邊的個體目標因是基於目標設定理論而來的，意指目標能引導行為。

期望理論認為努力與績效之間、績效與酬償之間、及酬償與個人目標之間如果存在緊密聯結關係的話，預測員工會付出高度的努力。以努力和績效之間的關係，除了個人的能力和組織所提供的機會之外，績效評估制度也必須能有效的衡量出員工的實際績效。

就績效與酬償之間的關係，組織的獎勵制度應該是依據績效，而非以年資學歷職位關係作為獎勵的基礎，因此公平的獎勵制度是很重要的。從公平理論的角度，組織所給的獎勵是否讓員工覺得與組織中或組織外的其他人相當，也會影響員工努力的程度。

就組織的酬償與個人目標的關係，會受到個人當時支配性需求的影響，這與馬斯洛（Maslow）的需求層級理論或 ERG 理論相關，可找出個人的支配性需求是否與組織所提供的獎勵有關，其關係的強度顯然會影響到員工努力的程度。

此外，個人的努力和個人的目標，對高成就需求的人來說，只要設定了個人目標，目標就足以驅動個人的努力，而不在乎期望理論間整體的連結。

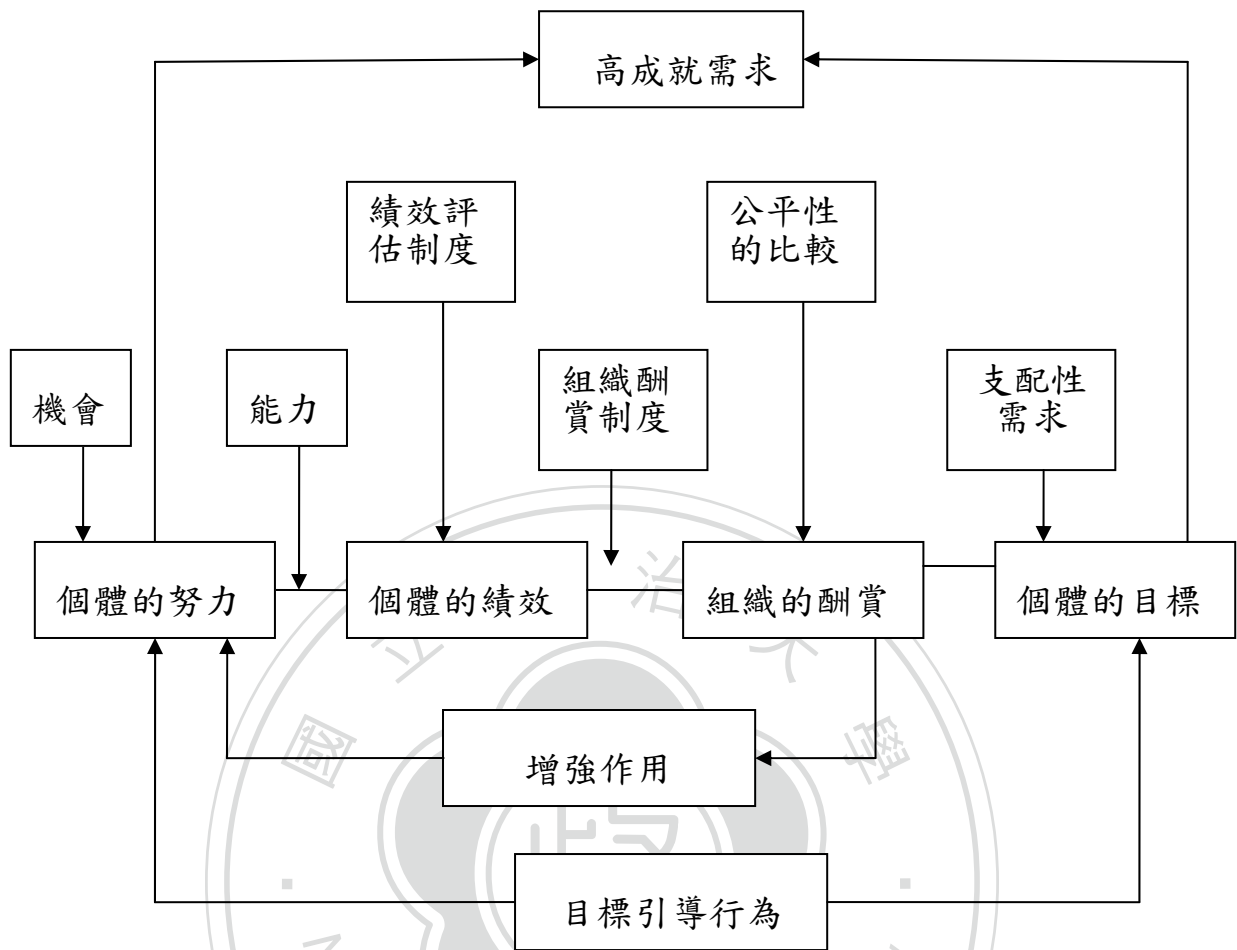


圖 2-1 激勵理論的整合

資料來源：張緯良（1999：308）

綜合言之，各種不同激勵理論不外乎透過激勵的作用，人的行為即會受到影響，激勵既是需求滿足的過程，員工為獲取績效獎金將會更努力工作，員工只要依設定之目標認真努力工作，就可提高員工的工作績效及組織績效。我國行政機關先前推動之績效獎金制度，即是期望透過發放獎金來激勵員工士氣，使員工更努力工作，以追求更高層次的滿足，達成更好的工作績效以促成組織績效；工程機關的績效獎金制度設計理念，亦復如是。

第三節 績效管理理論

組織若想要有健全的管理機制，就必須建立完善的績效管理制度。績效管理包括個別員工的績效評核，更將個別員工的績效與組織的績效結合，最終目的是提升整體組織的效能（丁志達，2004：5），以下針對績效管理有關理論作一論述。

壹、績效管理

一、績效管理的意涵

績效管理（Performance Management）最早奠基於功績制（Merit System），強調對於受雇者的工作績效，應該提供一個客觀的標準。大約從1980年代開始，因當時在政府部門大力推行政府改革，其目的即是在提升政府本身的績效，因此公私部門引進「績效管理」的概念（詹中原，2005）。所謂績效管理，是指將組織的努力予以系統整合，俾達成組織目標的管理途徑（林鍾沂，2004：212-214），簡單的說，績效管理（Performance Management）本身就是如何執行政策，達成組織目標的管理過程（孫本初，2009：591）。

二、績效管理的目的

績效管理的目的包括了以下三方面（Noe, et al., 2000:279-280）：

（一）策略目的

績效管理制度應首重與組織目標結合，而落實策略的最好方法之一，就是界定實現策略所須之結果、行為及員工的特徵等。進而發展能夠評量結果、行為等成效的績效管理制度。然而，針對管理實務者調查顯示，績效管理的

目的，大都側重於行政管理及發展的目的。

(二) 行政管理目的

組織以績效管理資訊，作為許多行政管理決定的參考。所謂行政管理決定包括：薪資管理、陞遷、留任、中止僱傭、解雇、個人績效的獎勵等等。

(三) 發展目的

發展員工有效的執行其工作，當員工績效不彰時，績效管理尋求改善其績效的方法。

總之，績效管理的目的，簡單說明如下（周威廷，2003：32）：

- (一) 機關首長或單位主管有效管理員工績效的工具。
- (二) 讓員工明確瞭解首長或主管的要求與機關努力方向，及如何有效達成所定目標。
- (三) 讓首長及其他單位瞭解績效目標如何達成及如何配合。
- (四) 具體顯現機關所創造之績效價值，供機關首長、其他單位及民眾瞭解。

三、績效管理之內涵

從績效管理的功能面，說明績效管理之內涵如下（孫本初，2009：592-593）：

- (一) 績效管理是一種控制程序：從管理的本質來看，績效管理是組織達成目標的一種控制程序，一般言之，控制程序包含下列四項基本步驟：1. 確立標準 2. 衡量績效 3. 檢測績效是否合乎標準 4. 修正偏差。
- (二) 績效管理是一種政治溝通的過程。
- (三) 績效管理具有「引導」(steering) 的作用：新思維下的績效管理仍由政府扮演積極性的角色，但其角色已經調整

為「引導」或「領航」者。在具體的作法上強調以下兩項重點：(1) 結果導向 (2) 顧客導向。

四、績效管理之原則

一般而言，績效管理之原則包括下列四項（丘昌泰，2000：325-326）：

（一）總體原則方面

進行績效管理最重要原則就是得到高層管理者的全力支持，並且必須要求部屬的參與。因此績效管理不是部屬的事，更不是某一部門的事，而是不分上下，全體成員共同參與改進組織績效。

（二）設定目標與標的方面

必須將相關的使用者界定出來，並且設定績效評估的組織氣候目標；此外，應該研擬相關中程與年度計畫。

（三）績效資訊的蒐集

必須以正確的資訊科技，針對量化與質化資訊進行蒐集，資訊本身必須注意其客觀性。

（四）績效結果的回饋

將回饋的訊息與標的結合在一起觀察，特別注意同儕、績效使用者與資深管理者的參與。

五、績效管理之成功要件

（一）依據學者 Fenwick 認為，一個好的績效管理體系，必須具備下列幾項要件（丘昌泰，2000：325-326）：

1. 明確說明服務的目標。
2. 必須建立一致性與偏好性的量化指標。
3. 保證資料的可比較性。
4. 建立結果公布的機制。

(二) 另根據美國會計總署的調查，績效管理成功的要件（丘昌泰，2000：339-340）如下：

1. 對於績效資料要有清晰的期望

許多聯邦機關實施績效管理的經驗顯示，各機關的領導者與資深管理者對於績效資訊的提供有相當的疑慮，特別是當這些資料準備對外公布時，各機關的首長大都持有相當的疑慮。

2. 對於績效資料的蒐集與應用要有足夠的誘因

績效管理涉及機關的任務、策略規劃、策略目標、預算編列、績效指標等工作，這一繁複的過程如果沒有提供強有力的誘因，事實上很難推動績效管理活動。

3. 對於績效管理要有熟練的技巧

績效管理需要訓練，他們需要的知識與技巧，包括策略管理、組織文化改變的技巧、面對多元利害關係人的諮詢與妥協技巧、績效衡量的分析與報告方法、提供有關績效資料的資訊系統、激勵員工使用績效指標資料的方法及實施績效預算等。

4. 對於績效管理要有公正的權威性

負責推動績效管理的管理者應擁有足夠的權威決定哪些目標應該建立績效指標？

5. 最高決策者的認同與支持

績效管理如果沒有最高決策者的認同與支持，無論績效管理者如何努力，都不會產生明顯的成效。

6. 必須培養互信與自主的組織文化

績效管理可以是一種學習的動力，也可以是一種懲罰的措施，關鍵就在於培養實施績效管理的文化，而這種文化乃

是基於互信與自主，而非是嚴格的控制文化。

為了提升整體組織的效率與效能，必須建立健全的管理機制，因而需要建立一套完善的績效管理制度，使人與事能夠密切配合。好的績效管理制度可以活化組織，惟若實施不當將影響員工的認同感，是以，績效管理制度的建立要有一定的方法、程序和步驟（孫本初，2009）。工程績效獎金制度實施之成敗亦繫於有無良好之績效管理制度。

工程績效獎金制度之推動，主要之理論基礎即為各項激勵理論與績效管理之結合運用，主要的運作方式即在於透過績效與報償的結合，協助員工設定目標，並採用獎酬之方式，透過績效管理，據以評估員工不同的工作績效，給予不同的績效獎金（王寶齡，2006），工程績效獎金制度與績效管理之連結如圖 2-2 所示：

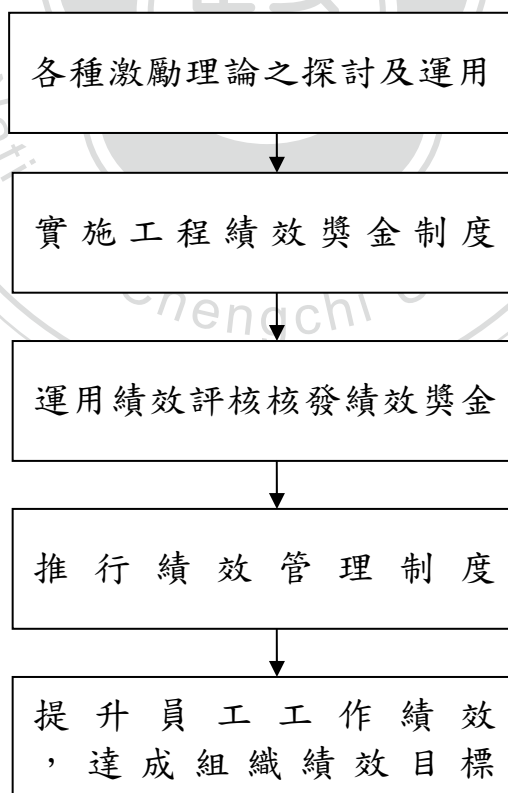


圖 2-2 工程績效獎金制度與績效管理之連結圖
資料來源：修改自王寶齡（2006：39）

從圖 2-2 之連結可知，透過實施工程績效獎金制度，來推動實施績效管理的機制，而績效管理之好壞，有賴於績效評估之公平、客觀、明確、有效等因素，才能確保績效與獎金之連結得以產生激勵作用，達到提升員工工作績效及組織績效目標之目的。

綜合言之，一個好的組織績效管理系統，應該符合其組織目的、評估標準與相關要件，方能成功。政府部門亦應遵守上開之諸項條件，才能確保績效管理之推行。由此得知，工程績效獎金制度之實施，有賴於良好的績效管理制度，方能提高員工的工作績效及組織績效。

貳、績效評估

一、績效評估之意涵

「績效評估」(Performance Evaluation)是由管理學大師彼得杜拉克 (Peter F. Drucker) 於 1990 年代提出，認為績效評估用來衡量組織與員工的工作表現，並將結果用來激勵員工及修正組織的策略方向。

國內學者張火燦 (1994) 認為，績效評估是一種過程，係組織用來衡量與評量員工在某一時期工作表現與績效；及藉由評鑑過程中可以協助員工自我成長與自我生涯規劃。而評估的結果可做為薪資、職務調整的依據，提供員工工作的回饋，決定訓練的需求，用以改進工作和生涯規畫，以及協助主管瞭解部屬之需求等。

另外林海清 (2001) 認為，績效評估係指組織對員工在一段期間內，個人之工作績效與其發展潛能之有系統評估，並對其所具有之潛在發展能力作判斷，以瞭解其將來在執行工作任務時之適應力與潛在能力，以作為調整薪資與升遷及獎懲時之參考依據。

「績效評估」即管理活動中的「控制」(Control)功能，並可衡量及改正組織內部的行為績效，以保證企業目標及計畫得以達成(許士軍，2000：3)，這種功能有其消極意義和積極意義，就前者而言，係了解規劃之執行進度與狀況，如有歧異，並達到一定程度時，即應採取修正之因應對策；而就後者而言，則希望藉由績效評估制度之建立，能在事前或活動進行中對於行動者之決策與行為產生影響或導引作用，使其個人努力目標能與組織目標趨於一致，此即所謂「目標一致化」(Goal Congruence)作用(林嘉誠，2004)。

因而，從績效評估之意義得知，績效評估係一種對員工實際工作績效評鑑與衡量之有效工具，並可促使員工產生努力工作與積極任事之誘因，進而達到組織績效目標，因之，績效評估可以說是績效管理的執行策略。績效評估運作之好壞，對個人及組織將產生重大之影響，是以，績效評估是否能夠成功執行，有賴公平、客觀的評量工具與方法。

二、績效評估的目的

若說績效管理是一個輔助的工具，績效評估就是一個考核的工具。績效評估的主要目的在於提供資訊以供企業進行人事決策以及員工發展的參考。許多人事工作的決策如果能考慮員工工作績效，那麼員工的士氣會提升，受激勵較大。因而，績效評估應遵從合理的程序，選擇適當的績效標準，有明確的目標、誠懇的面談。績效評估不止評估一個員工過去在工作上的貢獻及優、缺點，同時，也讓員工清楚未來的工作目標以及應該努力的方向，是輔助個人成長、企業成長的有效工具。

三、績效評估的工具

績效評估較常用的工具有標竿管理、全面品質管理、六標

準差、作業基礎成本制度及平衡計分卡（林嘉誠，2004），分述如下：

（一）標竿管理（Bench Marking）

標竿管理是一項透過衡量比較來提升企業競爭地位的過程，它強調的是以卓越的公司作為學習的對象，透過持續改善過程來強化本身的競爭優勢。根據美國生產力與品質中心（APQC）對標竿管理的定義如下：「標竿管理是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷地將組織流程與全球企業領導者相比較，以獲得協助改善營運績效的資訊。」其特色為：追求卓越、流程再造、持續改善。

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

全面品質管理是由早期的品質保證（Quality Assurance, QA）、品質管制（Quality Control, QC）、統計品質（Statistical Quality Control, SQC）及全面品質管制（Total Quality Control, TQC）等品質管理的理念逐漸發展而成的。其意義為：1. 持續不斷改進品質 2. 以顧客為中心考量，專注於滿足顧客的需求 3. 以團隊合作為導向，強調全員參與 4. 強調利用科學統計方法，作為研發品質改進的依據。其運用於政府機關特色為：以客為尊、持續改善及團隊精神。

（三）六標準差（Six Sigma）

六標準差是由位於美國伊利諾州的通訊及半導體廠商摩托羅拉所開創的管理方式。在 1980 年代後期和 1990 年代初，摩托羅拉辛克開創出「六標準差」的新作法，所謂「六標準差」，是每百萬次謹慎操作中的錯誤評量標準，錯誤次數愈多、品質愈低。其應用的模式即是以流程為導向，著重於流程關鍵輸入

的控制，而達到輸出想要的越多越好。

六標準差的每一個計畫小組的目標，都是要透過被稱為「DMAIC」的五個步驟，而達到六標準差的指定水準，「DMAIC」就是界定(Define)、評量(Measurement)、分析(Analysis)、改進(Improvement)及控制(Control)，在本質上，這些步驟都是為了調整、評量和分析，以便發掘問題的根本，然後加以控制，不讓問題再度發生。

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

作業基礎成本制度 (Activity-Based Costing, 簡稱 ABC)，是會計的一種成本制度，是由管理會計學衍生的重要管理工具，乃是以作業活動為基礎，而成本的累積或歸屬係以作業活動為中心，然後再依成本標的(Cost Objects, 如產品別、批次、部門)發生作業活動的量，將成本歸屬或分攤到成本標的。此種成本分攤方式，乃是「二階段分攤」，亦即將成本先分攤或直接歸屬至適當的作業活動，再將作業成本分攤到成本標的。

作業基礎成本制度不僅是成本計算方法，亦針對企業作業流程與績效衡量分析，找出流程改善與成本抑減，以取得較佳競爭優勢，使企業得以提升服務價值與增加利潤。

(五) 平衡計分卡 (Balanced Score Card, BSC)

衡量組織績效，過去強調財務面指標 (利潤、投資報酬及股東權益等)，近年來學術界及實務界體認到績效指標需考量組織的短期與長期均衡發展，因此 Kaplan 與 Norton 於 1992 年提出一套衡量組織績效的方法，結合組織的策略目標、績效評估及行動方案等的管理工具，納入非財務面指標，稱為平衡計分卡 (Balanced Score Card, 簡稱 BSC)，包含財務、顧客、

內部流程和學習與成長四項構面 (Kaplan & Norton, 1997) :

1. 財務構面：策略促使企業成長、提供獲利、控制風險而創造股東報酬的價值。
2. 顧客構面：組織透過產品和服務所提供的屬性為顧客創造價值，與競爭者有所差異，藉由產品和服務的屬性、顧客關係、形象與商譽三方面的衡量，以產生整體評價。
3. 內部流程構面：內部流程的價值鏈包括創新流程、營運流程及售後服務。
4. 學習與成長構面：為組織卓越表現的基礎架構，以創造突破性績效與宏大目標的動力。指標包含員工滿意度、留任率、生產力，其中員工滿意度將驅動留任率與生產力。

傳統的績效指標主要以「財務」相關，近年來績效評估工具蓬勃發展，如上述「平衡計分卡」、「作業基礎成本制度」、「六標準差」等，隨著企業管理制度的演變，績效評估觀念制度與方法等也隨之產生變化。傳統上以「財務」為基本標準已經擴大到「非財務」標準，尤其是績效評估已經和策略管理制度結合，績效評估不僅僅是反應財務面的經營成果，同時也與企業競爭力培養的理念與達成目標結合。政府機關的績效評估標準也應與時俱進，擴大到「非財務」標準。

四、績效評估的方法

績效評估的方法眾多，一般組織常見的評估方法有指標法、民意調查法、成本效益分析法、回歸分析法及效果追蹤法等，其中公部門績效評估最常用之方法是指標法及民意調查法兩種 (林嘉誠，2004)。

(一) 指標法

係針對整體和分項目標分別以數量化指標來代表，俾便衡

量目標實現程度。指標法之運用，首先應確定績效目標值與衡量指標，尋找指標時應注意所有指標能否周延的表現評估目的與對象，並分別針對各項指標賦予權數以便進行計算，作為績效評估的依據。指標法屬一般性的方法，其適用範圍較廣，幾乎其他的評估模式與方法均可透過指標之建立作為分析之基礎。

指標法運用於組織績效方面，主要評估年度組織績效目標的達成度，各機關擬定策略績效目標及衡量指標時，應按年度分列年度績效目標值與衡量指標，作為年度終了績效評估的依據。另運用於政策（計畫）績效方面，為評估個別年度施政計畫目標的達成度，各機關擬定個別計畫時，應同時提出具體指標及可衡量的指標，作為年度終了時計畫執行績效評估的依據。

（二）民意調查法

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

民意調查法運用於組織績效方面，主要評估社會或民眾對某機關年度績效的滿意度，根據各機關年度重點施政設計問卷，採取電話隨機抽樣調查法，以瞭解民眾對各機關績效表現的看法。另運用於政策（計畫）績效方面，為評估社會或民眾

對某機關政策（計畫）的滿意度，根據特定政策（計畫）內容及性質設計問卷，針對標的團體或個人進行調查，以瞭解其對該政策（計畫）執行績效的看法。

綜上，評估方法各有所長，能夠找出符合該機關特性的評估方法才是最適合的績效評估方法。

五、績效評估之標準

（一）績效評估指標之面向

有效的績效管理，可以讓管理者得知組織目標是否達成，因此績效管理的設計標準，應自組織與績效管理之目標轉化而來。為了衡量組織朝向既定目標之進展狀況之方法，乃發展出「績效指標」(Performance Indicators)，績效指標之建立有助於機關落實績效管理，其建立除應重視信度、效度外，更應重視實用性。對於如何建立績效指標（孫本初，2009），根據芬維克（Fenwick, 1995：104-143）指出：績效測量包含三個層面，經濟（Economy）、效率（Efficiency）與效能（Effectiveness），即所謂三E；嗣後福林（Flynn, 1997：173）加入公平（Equity）指標，成為四E。

另相對於四E之思考方向，由美國雪城大學麥斯威爾公共事務學院(The Maxwell School of Citizenship & Public Affairs at Syracuse University)負責的「政府績效計畫」(The Government Performance University)提出建構政府績效管理指標五面向（吳瓊恩、李允傑、陳銘薰，2000：160-161）。

1. 財務管理 (Financial Management)

包括預算分配與預測、預算執行、會計、財務、報告、債務管理和政府投資等。

2. 人力資源管理 (Human Resource Management)

包括人力規劃、僱用、保留、報酬和訓練等。

3. 資訊技術管理 (Information Technology Management)

資訊技術系統在軟體與硬體上的使用，以及資訊系統與其他管理系統的整合、人員訓練等。

4. 資本管理 (Capital Management)

包括長期計畫、基礎工程或採購、人員訓練等。

5. 成果管理 (Managing for Results)

包括策略規劃、績效衡量，以及如何運用績效資訊在行政管理上。

(二) 有效的績效評估標準

由上可知績效的評估指標由量化方式逐漸朝質化方式進行，而有效的績效的評估標準，學者 (Noe, et al., 2000 : 279-282) 認為應包括以下五個重點：

1. 與策略一致

與策略一致的原則，是要求績效管理制度能夠提供指引，以引導員工對組織成功貢獻一己之力。如果組織強調服務顧客，則其績效管理制度就必須要能夠評估員工如何為顧客提供優質的服務。

2. 效度

係指「績效量度」(Performance Measure)，評估績效所有相關面向的程度，通常被稱為「內容效度」(Content Validity)。效度就是關切如何將實際職務績效和職務績效量表的重疊程度最大化。如果一個績效量表無法評量績效的所有層面，那麼這個績效量表就有缺點。

3. 信度

所謂信度係指績效量表的一致性，通常是指不同管理者評估員

工的績效時，所獲得的結果能趨於一致。

4. 可接受度

係指使用績效量度者接受它的程度。許多績效量表兼具信度及效度，但是它耗費了管理人員太多時間，因而為管理人員所拒絕使用。故一個績效量表被接受的程度，往往由其公正性所決定，而績效管理的公正性，往往是個主觀感受的問題。

6. 明確性

係指績效量表能夠明確指引員工瞭解他們被期待的成果為何，以及如何去符合期望的程度。如果一個量表對於員工應協助達成組織目標的內容不夠具體，則其很難達到策略目標。此外，如果量表無法點出員工的績效問題所在，也無助於導正員工的績效。

在績效評估活動中以「績效標準」最為關鍵，績效標準（Performance Criteria）是績效管理和績效評估的依據。

六、績效評估的類型

績效評估指標即績效衡量指標，績效指標的建立除應重視信度、效度外，更應重視其實用性。

績效評估依不同方式而有不同類型，公部門因業務屬性不同，不同類型的組織應採用不同的評估方式，若以評估標的（target）分類，可分為組織績效評估、計畫（政策）績效評估、個人績效評估（吳瓊恩、李允傑、陳銘薰，2000：156-157）；若以評估方式分類則可分為縱向評估與橫向評估（吳瓊恩、李允傑、陳銘薰，2000：157-158）。

茲將縱向評估與橫向評估之方式，敘述如下：

（一）縱向評估

係指以單一機關組織（或個人）的工作績效，進行縱向時

間序列分析，例如城鄉發展分署每年針對個人工作績效進行績點評比，以了解個人績效變動的情形。

(二) 橫向評估

機關因業務性質相同而在各地設置不同分支單位，但工作內容大致相同，可進行單位間之橫向比較評鑑，例如內政部營建署城鄉發展分署有內部單位及北、中、南、東各區隊，各單位間可進行績效評比。

綜合言之，一個好的績效評估制度必須先建構合適的績效目標與指標，目標又區分為組織目標、部門目標與個人目標，指標訂定依循的原則包含資料取得、重要性、可靠性等。符合組織目的，善用績效評估工具與方法，方能成功。所謂：「評估什麼，即可得到什麼成果」(You get what you measure)，即生動說明績效評估的作用(行政院研考會，2004：53)，組織績效評估好壞涉及組織之生存與發展，因而，工程績效獎金制度之實施，有賴於良好的績效評估制度，績效評估指標若能與績效獎金制度有效連結，才能協助組織達成整體策略目標，提高員工的工作績效及組織績效。

參、目標管理 (Management by Objectives, MBO)

一、目標管理的意涵

目標管理係由杜拉克 (Peter F. Drucker) 於 1954 年在其「管理實務」一書中提出，其定義學者專家界定為：

(一) 歐迪旺 (George S. Odiorne, 1965：55-56)：「目標管理是一種程序，藉由組織中上、下層級的管理人員一起來確定的共同目標，並以對組織成員的期望成果來界定每位成員的主要責任範圍，同時依此來指導各部門的活動，並評估每一位成員的貢

獻」。

- (二) 吳定、張潤書、陳德禹與賴維堯 (2005) 認為：目標管理是一種積極強調「參與管理」之管理哲學。在強調人性、個人參與、授權與團隊建立之管理方式。
- (三) 蕭全政、林鐘沂、江岷欽、黃朝盟等譯 (2001：440) 認為「目標管理，是一種過程，透過這種過程，組織成員根據所期待的工作成果，參與組織目標的設定。」簡言之，目標管理就是制定目標，追蹤特定計畫的進展狀況，並評估其結果的一種企圖。
- (四) 孫本初 (2009：577)：目標管理是利用激勵原理與參與法則，使各級人員能親自參與目標設定過程，將個人期望與組織目標相結合，並透過自我控制、自我指導等管理方式，建立各級人員的責任心與榮譽感，其最終目的是在促進組織績效的一套管理系統。

因此，目標管理也可稱為「整體管理」或「參與管理」(張潤書，1987：163)，是組織中上、下層級的管理人員一起參與共同討論目標設定過程，進行自我管制、自我評量與自我考核，有效激勵員工士氣與增進機關整體組織績效及考核制度之管理方式。

二、目標管理的元素

目標管理包括五個基本的元素，這些元素包括：目標設定、預算、自主性、回饋、獎償 (孫本初，2009：580)。

- (一) 目標設定：承辦人員應與其主管對於工作的產出結果達成協議，然後行之文字，以書面方式將組織目標、單位目標與個人目標分別呈現，並釐清相互間的關係及排定優先順序。
- (二) 預算：目標的達成與資源的配置息息相關，而預算的充沛與否

將會影響目標設定的順序與目標執行的程度。因此，目標管理應涵蓋完善的預算審查制度，才不致於使目標和預算間無法相互支援。

- (三) 自主性：乃是在目標執行過程中，賦予不屬適當之責任與權力，使其在執行目標之際，得以自行控制自己的行為和活動，依其自訂的工作方式，主動執行目標、解決問題，並對實施成果加以負責。
- (四) 回饋：在目標管理中回饋居於重要地位，透過資訊之回饋以確保目標能如期達成或適當修正。
- (五) 獎償：學者 McConkey (1975：85，轉引自孫本初，2009) 指出，任何管理制度若一味地要求高度績效水準及績效的大幅改善，而未能正面肯定達成績效者之成就，且未給予適當之獎償，終究會歸於失敗，因此獎償制度是目標管理制度重要的一環。

二、目標管理的作用與功能

- (一) 作用 (張潤書，1995：283)
 - 1. 可增進主管與部屬之間的關係，加強機關內部的協調與合作。
 - 2. 掃除集權的弊害，發揮分權的長處。
 - 3. 充分運用人力，完成機關的目標。
 - 4. 人性尊嚴得以維護，工作潛能得以發揮。
- (二) 功能：可分為動機需求與管理兩個面向 (陳德禹，2004：177)
 - 1. 動機需求面向：目標管理的實施可以達到如 Maslow 需求層級理論中所謂「成長性需求」—即包括社會、尊榮感、自我實現等需求的滿足。
 - 2. 管理面向：目標設定之後，並被員工所接受，所產生的功能，

包括：

- (1) 產生個人的誘導作用
- (2) 便於擬定統一的計畫
- (3) 便於利用作為分權的基礎
- (4) 促進主動的協調
- (5) 提供標準以便控制

綜合言之，目標管理是可以促進組織績效的一套管理系統，其程序為主管與部屬共同設定目標、主管擬定行動計畫、主管與部屬共同定期地檢討績效、主管做績效考評，並根據部屬績效給予獎賞。其管理方式對提升員工工作士氣方面具有一定之效果，而對於鼓勵員工積極參與組織運作，增進機關組織績效目標具有正面的效應。工程績效獎金制度之實施，透過目標管理可協助組織達成整體策略目標。

第四節 工程績效獎金制度與組織績效之相關研究

本研究蒐集行政機關實施績效獎金研究議題相關之論述，擇採部分與本研究工程績效獎金關聯性較高之期刊、學位論文等彙整如下：

壹、相關期刊

蒐集與本研究相關之期刊論述，彙整如下表 2-2：

表 2-2 相關期刊之研究

研究者	發表時間	題目	重點	結論
朱楠賢	2001	行政機關推動績效獎金制度應有的觀念及作法	<p>一、美國人事管理局於 2001 年 8 月所發表之「評估合格/不合格：兩層次(組織—單位—個人)績效評估制度應用在美國聯邦政府之報告」中所作問卷調查及由 OCED 於 1997 年針對各會員國所實施之績效薪，問卷調查政府部門中之主管人員，結果均顯示先進國家之政府部門，對於實施績效獎金多持高度興趣並採積極態度，不過實施結果卻令人五味雜陳，顯示績效獎金制度之實施確需做周延的配套設計。</p> <p>二、績效獎金制度是整個績效管理的一個環節，它不只是作獎金分配的規定而已，事實上，它係透過機關施政目標之釐清與評核技術的落實、首長的投入、員工的參與及相互學習等層面來提昇機關之整體施政績效。</p>	

表 2-2 相關期刊之研究 (續)

余致力	2002	<p>激勵士氣？ 打擊士氣？ 行政機關實施績效獎金制度之評估</p>	<p>一、績效待遇的建制與採行有許多理論與實務上的疑點仍待釐清，而政治上、立法上與行政上的現實考量與限制，也使得績效待遇制度無法一蹴而成。至於媒體與政府內部對績效獎金制度也有相當分歧的看法，因此，本研究透過問卷調查之系統化評估方式取代印象式評估進行深入了解，提供決策者參考。</p> <p>二、量化研究顯示，多數受訪者傾向贊成實施績效獎金制度，特別是團體績效獎金制度，唯未來在執行行政機關績效獎金制度上，建構具有信度、效度及公平性之考核標準，或如何加強考評者「綜覈名實，信賞必罰」的評鑑能力與道德勇氣，是實施績效獎金制度成敗的關鍵因素。</p> <p>三、就質化資料而言，願意具體表達陳述意見支持者較少，而反對者則有較高的比例願意具體陳述此一制度所存在的缺失問題。</p> <p>四、總體而言，實務界及學術界對實施績效獎金制度之利弊得失，可說是並無絕對的多數共識。</p> <p>五、本文主要目的在透過系統性評估來展現此一制度重要利害關係人的集體看法，提供決策者參考。</p>
-----	------	--	--

表 2-2 相關期刊之研究 (續)

林文燦	2005	我國實施績效管理制度暨績效獎金制度之經驗與心得	<p>一、績效獎金是合乎人性假設的制度性設計。</p> <p>二、各機關要有效的落實行政院所推動的績效獎金制度，就必須建立一套兼顧信度與效度的績效獎金制度。</p> <p>三、實施績效獎金制度的績效管理方式，是一個承上啟下的績效評量連結環節，將可使策略化為行動，大幅提昇行政績效。</p>
林錦慧	2002	落實績效管理新策略——行政機關實施績效獎金制度概述	<p>一、績效獎金制度是我國為活化現行待遇制度及落實績效管理所規劃的前瞻性策略，是我國首次將組織及個人績效評量與獎金及年終考績考列甲等人數比例等激勵措施結合的新制度。</p> <p>二、本制度實施目的，在於建立政府績效管理制度，績效獎金的發給僅為激勵的手段、誘因之一。如果過於強調績效獎金的發給，而忽視本制度的立制原則，將減損本制度的實施成效。</p> <p>三、實施績效獎金制度，應注重了解民眾的需求，並確認機關的核心業務，透過績效管理，進行績效評估，進而獎酬績效優良之單位及個人，將有助提升績效及激勵個人士氣。</p>

表 2-2 相關期刊之研究 (續)

陳金貴	2000	行政機關績效考核與公務人員績效獎金之相關研究	<p>一、大部分公務人員贊成機關績效考核的實施，只要事先計畫周詳，考慮完整，且有所創新，讓各機關在運作時能保留部分的自主權，則是可以被接受的。</p> <p>二、機關績效考核指標的設定對評估機關績效是非常科學的設計，如指標設計不當，未能有效導引組織整體目標的發展，將會產生各機關為指標而努力的現象，而對非指標相關之業務則不予重視，造成任務執行偏差的情形。</p> <p>三、績效獎金的給予依績效優劣加以區分，以期達到管理與改進工作缺失的目標。</p>
錢士中	2001	公務人員績效獎金制度之規劃建構與落實	<p>一、雖然目前有許多現代化激勵技巧，然待遇無疑是最有效之激勵工具，因為對於員工而言，待遇是組織對員工所提之勞價給付，仍是具體而有效之管理工具，亦為人力資源管理政策之核心。</p> <p>二、由於現行獎金制度，如考績獎金、年終獎金、工程單位之工程獎金及營運獎金等多淪為固定性給與，因此有必要規劃建構新的績效獎金制度以激勵士氣。</p>

表 2-2 相關期刊之研究 (續)

錢士中	2001	公務人員績效獎金制度之規劃建構與落實 (續)	三、本計畫基本構想包含：1. 兼顧團體績效與個人績效之發給種類及額度；2. 建立多樣化之績效管理工具；3. 授權各機關訂定獎金發給辦理，並要求各機關落實民主參與；4. 重視績效回饋過程；5. 控制用人費成本，有效運用有限資源；6. 保障員工既有權益。
-----	------	------------------------	---

資料來源：筆者整理

從上述期刊文獻所作之探討，整理重點如下：

- 一、先進國家之政府部門，對於實施績效獎金多持高度興趣並採積極態度，不過實施結果卻令人五味雜陳，顯示績效獎金制度之實施確需做周延的配套設計。
- 二、績效獎金制度係透過機關施政目標之釐清與評核技術的落實、首長的投入、員工的參與及相互學習等層面來提昇機關之整體施政績效。
- 三、量化研究顯示，多數受訪者傾向贊成實施績效獎金制度，特別是團體績效獎金制度，唯未來在執行政機關績效獎金制度上，建構具有信度、效度及公平性之考核標準，或如何加強考評者「綜覈名實，信賞必罰」的評鑑能力與道德勇氣，是實施績效獎金制度成敗的關鍵因素。
- 四、各機關要有效的落實行政院所推動的績效獎金制度，就必須建立一套兼顧信度與效度的績效獎金制度。
- 五、實施績效獎金制度的績效管理方式，是一個承上啟下的績效評量

連結環節，將可使策略化為行動，大幅提昇行政績效。

- 六、績效獎金制度實施目的，在於建立政府績效管理制度，績效獎金的發給僅為激勵的手段、誘因之一。如果過於強調績效獎金的發給，而忽視本制度的立制原則，將減損本制度的實施成效。
- 七、實施績效獎金制度，應注重了解民眾的需求，並確認機關的核心業務，透過績效管理，進行績效評估，進而獎酬績效優良之單位及個人，將有助提升績效及激勵個人士氣。
- 八、機關績效考核指標的設定對評估機關績效是非常科學的設計，如指標設計不當，未能有效導引組織整體目標的發展，將會產生各機關為指標而努力的現象，而對非指標相關之業務則不予重視，造成任務執行偏差的情形。
- 九、現行獎金制度，如考績獎金、年終獎金、工程單位之工程獎金及營運獎金等多淪為固定性給與，因此有必要規劃建構新的績效獎金制度以激勵士氣。
- 十、實務界及學術界對實施績效獎金制度之利弊得失，可說是並無絕對的多數共識。

綜合以上專家學者所提對行政機關實施績效獎金之意見，可見實施績效獎金制度之利弊得失，尚未有多數共識。惟咸認為建構具有信度、效度及公平性之考核標準，是實施績效獎金制度成敗的關鍵因素，顯示績效獎金制度之實施，確實需有周延的配套設計。

貳、相關學位論文

蒐集與本研究相關之學位論文研究，彙整如下表 2-3：

表 2-3 相關學位論文之研究

研究者	發表年份 / 學校	論文題目	研究發現與結論
王寶齡	2006/ 國立政治大學行政管理碩士學 程碩士	績效獎金制度對公部門影響之研究—以臺北市政府區公所為例	<p>一、就法制面而言</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 誘因明顯不足，難以激勵士氣 2. 個人績效獎金未與考績結合 3. 制度政出多門，亟待重新整合 4. 缺乏懲處設計，激勵效果打折 <p>二、就實務面而言</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 衡量指標難訂，影響評估成效 2. 指標缺乏規範，形成人力浪費 3. 獎金差距過小，無從分別優劣 4. 績效評估不易，難達公平要求 5. 績效自行認定，缺乏監督機制 6. 認知非如預期，形成推動障礙
石新俊	2003/ 國立政治大學行政管理研究所碩士	我國公部門推動績效獎金及績效待遇制度對組織績效之影響研究—以現職薦任非主管人員的觀點為例	<p>一、透過各構面統計分析結果，組織信任、員工參與、組織公平、目標設定、考核回饋與工作認知均呈顯著正相關及組織信任、目標設定、考核回饋等五指標之間亦分別兩兩呈正相關，而實施績效制度基本上可以增加工作績效認知，但也要注意實施的公平性，促進員工參加、增進員工對組織的信任，落實績效回饋等。</p> <p>二、發現此制度確可強化定期目標追蹤與考評，促使公務員更重視計劃執行，然績效是主觀詮釋下的社會建構，其標準易受操縱，因而增加主管濫權機會、加深政治干預、員工績效與組織績效未能有效連結產出等現象。</p>

表 2-3 相關學位論文之研究 (續)

<p>李振豐</p>	<p>2006/ 國立台灣大學國家發展研究所碩士</p>	<p>我國行政機關績效評估制度實施之探討—以內政部實施績效獎金制度為例</p>	<p>一、績效獎金制度設計上的困境與盲點：以 3 至 5 項的衡量指標來評量該單位機關的整體績效，有失公允。</p> <p>二、機關內部組織文化的建立：在現行官僚制度的運作下，雖然有規定獎金不能平均分配，但是，往往單位主管仍然依照舊有的思維，按照職等高底予以分配，有違獎勵獎金制度的精神。</p> <p>三、現行政治、法律層面的限制：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 以內政部為例，績效獎金的最後評分的设计上，部長擁有最後的決定權。 2. 行政院應該審慎評估，將此一制度法制化。
<p>林滋毅</p>	<p>2005/ 中華大學行政管理學系碩士</p>	<p>績效獎金制度實施對員工激勵成效之研究—以中央政府林業機關為例</p>	<p>一、公務人員對績效獎金制度「重視度」不足，與單位主管「肯定度」息息相關。</p> <p>二、單位人事部門的角色扮演關乎成效。</p> <p>三、首長對激勵管理理論之深化與建構及運用亦是績效獎金制度推展成功之保證。</p> <p>四、體認業務單位與幕僚單位屬性之互異。</p> <p>五、績效評核納入特徵性指標衡量明顯不足，影響激勵效果。</p>

表 2-3 相關學位論文之研究 (續)

洪基文	2004/ 元智大學管理研究所碩士	行政機關實施績效獎金制度之績效評估—以桃園縣鄉鎮市公所為例	<ul style="list-style-type: none"> 一、公務員對績效獎金制度的信心不足。 二、從首長、人員、法令等三項重要統計數據分析顯示，現階段各機關推行績效獎金制度的有利條件並未建立。 三、目前行政機關的績效獎金制度，是採團體績效評量為主、個人績效為輔的方式運作，只在避免員工相互間競爭，惟卻也減少了員工間的合作行為，進而損及行政機關的整體表現。
蔡幸伶	2004/ 國立臺灣師範大學/政治學研究所在職進修碩士	行政機關績效獎金制度對員工服務績效之影響—以某科學性行政機關為例	<ul style="list-style-type: none"> 一、激勵效果未真正達到個人。 二、行政機關特質不容忽視。 三、受限於公務人員本身特性。 四、教育訓練工作尚待加強。 五、目標管理方式尚需檢討。 六、績效獎勵應避免衝突及喪失誠信。
曾國鐘	2003/ 東海大學公共行政研究所碩士	我國行政機關績效獎金制度之研究—以縣市政府為例	<ul style="list-style-type: none"> 一、全面實施績效獎金制度之決策粗糙，應加強其政策行銷。 二、經費來源規劃不當，獎金額度偏低，應建請中央酌予補助，並提高獎金額度，以激發員工潛能。 三、績效評估知識普遍不足，應加強相關之教育訓練。 四、績效獎金制度缺乏法制化及專責機關，應確立法制化，並設立專責機關。

表 2-3 相關學位論文之研究 (續)

<p>黃士芳</p>	<p>2005/ 東海大學公共事務碩士學程在職專班碩士</p>	<p>鄉鎮市公所實施績效獎金及管理制度之研究—以臺中縣為例</p>	<p>一、本研究深度訪談臺中縣九個鄉鎮市公所的人事主任，發現各鄉鎮市公所實施「績效獎金及管理計畫」，對激勵員工工作士氣的方面是幫助影響不大。</p> <p>二、在提升員工工作滿足成與工作表現方面關成效不彰。</p> <p>三、在績效評核機制方面受訪的九個機關皆選擇「目標管理」為績效評估及管理工具。</p> <p>四、各單位之間的績效評比，實際上有流於形式之嫌。</p> <p>五、受訪者皆認為實施績效衡量結果需具有客觀標準、能正確的衡量出結果。</p> <p>六、除了獎金之外，應該增加其他的行政性目的與發展性目的。</p>
<p>張金隆</p>	<p>2004/ 逢甲大學公共政策碩士</p>	<p>績效獎金制度對基層公務人員工作士氣之探討—以苗栗縣五鄉鎮公所為例</p>	<p>一、績效獎金制度對於基層公務人員的工作士氣有實質顯著的提升作用。</p> <p>二、發放獎金的激勵方式是最符合基層公務人員的期望，可見金錢激勵是目前最有利的誘因。</p> <p>三、有七成基層人員對績效獎金制度持正面看法認為應繼續實施。</p> <p>四、由上而下的績效獎金政策較不為地方基層人員接受。</p> <p>五、績效獎金制度中的金錢額度，對於基層人員的誘因上似嫌不足。</p> <p>六、激勵制度中的獎懲方式可提供多元性選擇。</p>

表 2-3 相關學位論文之研究 (續)

張炎舜	2003/ 東海大學公共事務所在職專班碩士	我國公務人員績效獎金制度變革之研究—以南投縣政府為例	<p>一、年終考績甲等比例過於浮濫，致使整個制度有造成形式化現象。</p> <p>二、新加坡實施之「花紅制度」及美國在實施上所遭遇之績效評量工具與方法不適當、高級文官人員不信任該項制度極緊縮預算之限制等因素，均可做為我國借鏡。</p> <p>三、績效評量指標工具應力求簡單明確及公平客觀。</p> <p>四、績效獎金之發放有流於形式化之嫌。</p>
許嘉峻	2003/ 中華大學行政管理學系碩士	行政機關績效獎金之組織公平研究—以新竹市政府為例	<p>一、績效獎金實施過程中可能使公務人員產生疑惑，例如，對考核機制公平性或者是績效評量準確性，評核人員的專業技術，或者投入與報酬等等問題。</p> <p>二、績效獎金的實施概況，無法讓所有員工明瞭。可能原因是行政院在推動地方政府實施績效獎金制度上過於倉促；而地方政府對於中央所推行之政策，事前準備不夠或宣導不足。</p> <p>三、現行績效獎金不足以構成誘因，額度應適度提高。</p> <p>四、關於量化與非量化之審核標準之考量，如不同單位之業務複雜度以及幕僚單位與一般行政單位等，皆無法以單一全面性之量化為審核之標準依據。</p>

表 2-3 相關學位論文之研究 (續)

張美玲	2003/ 銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士	我國公務人員對績效獎金制度認知之研究—以桃園縣政府為例	<p>一、績效獎金制度實施之策略面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 注入人力資源管理新活力 2. 肯定團體績效獎金機制 3. 全體員工支持及參與 4. 考核制度有待整合 <p>二、國外績效獎金制度經驗，可資借鏡之處</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 配合機制緊密連結 2. 獎金報償可達成效 3. 依據職務設定指標 <p>三、桃園縣政府之實務執行面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 政策宣導未盡落實 2. 操作模式有待精進 3. 部份假設獲得驗證 4. 審查機制有待加強
蕭文裕	2003/ 世新大學行政管理學系碩士	行政機關內幕僚機關績效獎金與工作績效之探討—以交通部某機關為例	<p>一、對實施機制及評核工具的認知程度有待提昇，尤其是目標管理多數均不瞭解。</p> <p>二、績效獎金實施機制的方向與意義，值得讓人肯定，但無助於提昇工作績效。</p> <p>三、以目標管理作為績效評核工具，並沒有準確、客觀及完整全面展現員工的工作績效。</p> <p>四、在單位內工作的投注程度，與工作績效不一定是成正比關係。</p> <p>五、預期績效獎金數額愈多對工作投注會越多及預期績效獎金數額的誘因很高會力求提昇工作績效這兩項，從量化及質化分析顯示，看法均較為分歧。</p>

表 2-3 相關學位論文之研究 (續)

蕭文裕	2003/ 世 新大學 行政管理學系 碩士	行政機關內幕 僚機關績效獎 金與工作績效 之探討—以交 通部某機關為 例 (續)	六、職位及所得高低對績效獎金需求的關係，員工看法均較為歧異。 七、不同的工作性質確實有不同的工作績效，亦即不同的工作性質不能一概而論其績效優劣，且評核方式也需因不同工作性質而異。
-----	--------------------------------	---	--

資料來源：全國博碩士論文資訊網 (<http://etds.ncl.edu.tw>)
及筆者整理

從上述論文所作之探討，整理渠等研究發現與結論重點如下：

一、制度方面

- (一) 績效獎金制度缺乏法制化及專責機關，應確立法制化，並設立專責機關。
- (二) 績效獎金不足以構成誘因，額度應適度提高。
- (三) 全面實施績效獎金制度之決策粗糙，應加強其政策行銷。

二、認知方面

- (一) 實施績效制度基本上可以增加工作績效認知，但也要注意實施的公平性，促進員工參加、增進員工對組織的信任，落實績效回饋等。
- (二) 公務人員對績效獎金制度「重視度」不足，與單位主管「肯定度」息息相關。

三、工作激勵方面

- (一) 績效獎金制度對於基層公務人員的工作士氣有實質顯著的提升作用。

- (二)發放獎金的激勵方式是最符合基層公務人員的期望，可見金錢激勵是目前最有利的誘因。
- (三)激勵效果未真正達到個人、目標管理方式尚需檢討與績效獎勵應避免衝突及喪失誠信。
- (四)首長對激勵管理理論之深化與建構及運用亦是績效獎金制度推展成功之保證。
- (五)績效獎金實施機制的方向與意義，值得讓人肯定，但無助於提昇工作績效。

四、績效評估方面

- (一)以 3 至 5 項的衡量指標來評量該單位機關的整體績效，有失公允，衡量指標難訂，影響評估成效，且指標缺乏規範，形成人力浪費。
- (二)績效評估知識普遍不足，應加強相關之教育訓練。
- (三)績效評量指標工具應力求簡單明確及公平客觀。
- (四)各單位之間的績效評比，實際上有流於形式之嫌。
- (五)行政機關的績效獎金制度，是採團體績效評量為主、個人績效為輔的方式運作，只在避免員工相互間競爭，惟卻也減少了員工間的合作行為，進而損及行政機關的整體表現。

綜合以上論文研究，對行政機關實施績效獎金制度所提之意見，大都認為該制度在實務運作上仍有相當大的改善空間，諸如決策粗糙，應加強其政策行銷、績效獎金不足以構成誘因，額度應適度提高、激勵效果未真正達到個人、績效評量指標的難以訂定、績效評估知識的普遍不足、績效評比有流於形式之嫌、實施的公平性等。

參、對本研究之啟發

從上述相關期刊與學位論文之文獻回顧整體而言，對本研究之啟發分析歸納如下：

一、制度方面

- (一) 績效獎金制度之實施確需做周延的配套設計。
- (二) 績效獎金是有效的激發工具，但並非絕對或唯一。
- (三) 績效獎金的發放，各單位雖然有分三等第以上發放，惟單位主管為了內部和諧，大都縮小等第間獎金發放之差距，造成齊頭式之假平等，實際上有流於形式之嫌。

二、認知方面

- (一) 員工對績效獎金制度的認知仍嫌不足，顯示機關宜加強宣導。
- (二) 績效評估知識普遍不足，因而在指標的訂定及後續的績效評估及公平性方面，難免會失衡，應加強相關之教育訓練。
- (三) 部分機關首長欠缺績效管理觀念，造成在推行績效獎金制度時，支持度不足。是以，推行績效獎金制度應爭取機關首長的認同，是實施該制度成功的關鍵因素。

三、工作激勵方面

- (一) 金錢激勵是目前最有利的誘因，獎金額度應適度提高。
- (二) 績效獎金是激發員工工作績效與士氣的因素之一，但並非絕對或唯一。
- (三) 績效獎金制度對於公務人員的工作士氣有顯著的提升作用。

四、績效評估方面

- (一) 公務員對績效評量的正確性及公平性有著極大的質疑，因此對該制度的實施自然信心不足，是以，建構具有信度、

效度及公平性之考核標準，是實施績效獎金制度成敗的關鍵因素。

(二)大多數機關在設定績效評量標準的作業上，仍無法明確而有效的轉化連結績效目標，這是推行績效獎金制度所亟待解決的主要問題。

綜合言之，以上針對績效獎金制度及組織績效之相關資訊、期刊、論文、政府出版品及網路資料等文獻，進行研讀、整理、分析、探討，建立研究內容，作為本研究之理論基礎，藉以演推工程績效獎金制度之實施與組織績效之關連性，並為本研究深度訪談題目設計之主要參據，以探討工程績效獎金制度之實施對組織績效之影響。



第五節 內政部營建署城鄉發展分署現況探討

壹、內政部營建署城鄉發展分署歷史沿革

內政部營建署城鄉發展分署於民國 58 年 12 月由台灣省政府建設廳公共工程局都市計畫規劃總隊成立而來，其後於民國 68 年 3 月改制為台灣省住宅及都市發展局市鄉規劃處，民國 86 年 8 月更名為台灣省政府住宅及都市發展處市鄉規劃局，民國 88 年 7 月 1 日，配合台灣省政府功能業務與組織調整，城鄉發展分署原市鄉規劃局與新生地開發局改隸「內政部營建署」，機關名銜為「內政部營建署市鄉規劃局」及「內政部營建署新生地開發局」，民國 97 年 8 月 22 日，為完成機關組織法制化作業，並達成組織精簡目標，「內政部營建署市鄉規劃局」及「內政部營建署新生地開發局」整併改制成立「內政部營建署城鄉發展分署」（以下簡稱城鄉發展分署），為內政部營建署之所屬機關。

城鄉發展分署在省府時代，其主要業務分別為代辦地方政府之都市計畫與地形測量工作及河川新生地開發等業務，自改隸中央後，即開始逐步轉型扮演國家規劃局的角色，核心業務也由地方型的都市計畫轉為中央級的國土及區域計畫，業務全面轉型，為我國中央四級機關。

貳、城鄉發展分署組織架構

城鄉發展分署內部組設部分（詳附錄二）：設 5 個課（區域發展課、海岸復育課、城鄉規劃課、更新開發課及資訊管理課）、4 個輔助單位（秘書室、人事室、會計室及政風室）及 4 個派出單

位（北區規劃隊、中區規劃隊、南區規劃隊及東區規劃隊），機關現行組織架構如下圖 2-3：



圖 2-3 城鄉發展分署組織架構圖

資料來源：整理自內政部營建署城鄉發展分署網頁

參、城鄉發展分署業務職掌

城鄉發展分署業務職掌含括：國土及區域發展、海岸規劃及濕地復育、部訂都市計畫之規劃設計、更新開發之評估、資訊及圖資管理，為國家空間規劃之專責單位。

依據「內政部營建署城鄉發展分署組織規程」(詳附錄一) 第二條規定，城鄉發展分署掌理下列事項：

- 一、區域發展策略及相關計畫之研究、分析、協調及擬訂。
- 二、海岸、濕地復育策略與保育計畫之研擬、管理及工程執行。
- 三、內政部訂定都市計畫之發展規劃及景觀設計。
- 四、都市更新與城鄉開發之評估、協調及推動。
- 五、城鄉發展之資訊整合應用及書圖之數位管理。
- 六、其他有關城鄉發展事項。

肆、城鄉發展分署員額

城鄉發展分署 101 年度預算員額(含職員、約聘僱、技工、工友、駕駛)118 人，連同約用人員(臨時專案人員)31 人，合計 149 人；現有各類員額(統計至 101.2.29 止)，合計 138 人，員額統計如表 2-4：

表 2-4 城鄉發展分署員額統計表

類別 員額	正式職員	約聘僱 人員	技工(含 工友、駕 駛)	約用人員 (臨時專 案人員)	合計
預算員額	91	6	21	31	149
現有員額	81	5	21	31	138

資料來源：筆者整理

第三章 研究設計

為瞭解個案機關－內政部營建署城鄉發展分署員工對實施工程績效獎金制度之看法與意見，本研究以個案機關全體員工為研究及訪談對象，採用深度訪談之半結構式訪談法，深入探討員工對該制度實施後對組織績效之看法與評價。本章謹就研究架構、研究工具、研究信度與效度、資料整理、分析與結果呈現及研究倫理，分別說明如下：

第一節 研究架構

本研究主要係探討個案機關實施工程績效獎金制度後員工對該制度的認知，以及該制度對組織績效有何影響之研究。採用質化深度訪談之方式進行研究，並以員工工作士氣、員工工作滿足感、員工工作績效、員工認同度及整體績效為構面來探討工程績效獎金制度對組織績效之影響，擬兼顧理論基礎與實務經驗，從相關文獻與各種激勵理論及績效管理理論探討工程績效獎金制度之實施與組織績效之關係。因此根據本研究的研究動機與目的及相關文獻探討歸納的結果，建立了本研究的觀念性架構，如圖 3-1 所示：

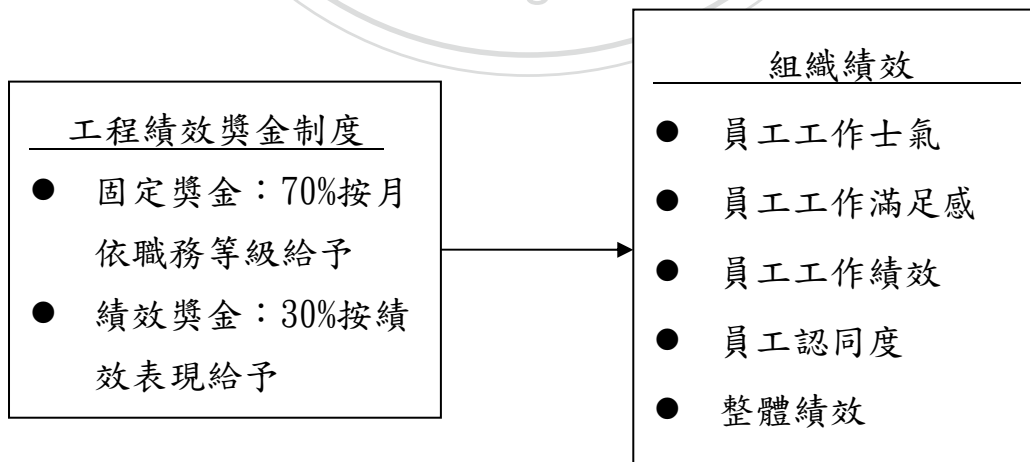


圖 3-1 研究架構
資料來源：筆者繪製

第二節 研究工具

壹、研究者與研究對象

在質性的研究中，研究者本身就是工具，質的資料信度與效度，相當大程度取決於研究方法論、技巧敏感度與誠實（吳芝儀、李奉儒譯，1999），而訪談的有效工具為訪談者所扮演的角色，是否有豐富想像力、敏銳觀察力及高度的親和力，是整個研究能否成功的關鍵（范麗娟，1994）。

在實施訪談時，研究者應扮演一個良好溝通者的角色，與受訪者保持良好的互動關係，才能取得受訪者之信任，因為信任關係會影響受訪者表達的深度及開放的意願，以及研究者所蒐集資料的品質與深度。

因此本研究在訪談過程中，會秉持尊重及感恩的心與受訪者互動，從清楚的描述研究目的與訪談進行的方式，撰寫全部逐字稿，忠實記錄訪談內容與情境，提供受訪者閱讀後再取得資料分析。

本研究係以內政部營建署城鄉發展分署支領工程績效獎金之員工為研究對象。

貳、錄音設備及訪談程序

本研究所採用的是深度訪談法，在正式訪談前，會備妥錄音設備，確定其可正常使用，避免錄音中斷，並會事先徵求受訪者同意，再進行全程錄音，若受訪者不接受，也會徵詢其同意對訪談內容做詳細之筆錄。其訪談程序如下：

一、訪談之前：依事先擬定的訪談對象，透過電話或電子郵件的方式聯絡受訪者，說明本項研究訪談的目的，敲定訪談的時

間及地點。

- 二、進行訪談：進行訪談時，會先徵詢受訪者同意再進行錄音，避免遺漏或誤記，以增加信度與效度，並允諾保護受訪者隱私權，使其暢所欲言。若受訪者不願意接受錄音，也會徵詢其同意對訪談內容做詳細之筆錄。
- 三、訪談之後：訪談結束後後，儘速整理訪談資料，作成逐字稿輸入電腦，並列印1份給受訪者，請受訪者檢查內容是否有誤，俾以更正。

參、訪談設計

一、訪談對象

- (一) 受訪者：本研究透過理論分析，擇定關連性議題轉化為質化訪談題型，並依實際需要，採用深度訪談法中的半結構式訪談法，受訪機關界定為筆者曾服務之內政部營建署城鄉發展分署，受訪對象以機關內所有人員為範圍。
- (二) 受訪類型及訪談人數：本研究訪談對象係以立意抽樣的方式選取，所謂立意抽樣，即按照研究者的興趣或目的而加以抽樣。本研究為顧及員工類別之公平性及代表性，受訪類型及訪談人數選擇如下：
 1. 受訪類型：分正式任用人員、聘僱人員、技工（含工友、駕駛）及臨時人員等四類型，職別包括簡任人員、薦任人員、委任人員、約聘人員、技工、工友、駕駛及臨時人員。
 2. 訪談人數：按機關各職稱類別現有人數，依比例挑選任用人員 9 人、聘僱人員 1 人、技工（含工友、駕駛）2 人及臨時人員 3 人，合計 15 人。
- (三) 訪談對象編碼：本研究基於研究倫理，對受訪人員採取

保密原則，以編碼方式代替姓名，訪談對象編碼如下：任用人員 9 人，編碼為 A1~A9、聘僱人員 1 人，編碼為 B、技工（含工友、駕駛）2 人，編碼為 C1~C2、臨時人員 3 人，編碼為 D1~D3。選擇訪談對象時已留意各類人員的公平性及代表性，依各類別現有員額約十分之一的方式取樣，盡量考慮選擇在不同單位服務的人，接著留意性別、年齡、職位及主管、非主管人數之比例，總計受訪人員 15 人，彙整如表 3-1：

表 3-1 訪談對象

編號	性別	年齡	職位	主管或非主管	備註
A1	男	46 歲至 55 歲	簡任人員	主管	
A2	男	36 歲至 45 歲	薦任人員	主管	
A3	男	46 歲至 55 歲	薦任人員	主管	
A4	女	46 歲至 55 歲	薦任人員	主管	
A5	女	36 歲至 45 歲	薦任人員	主管	
A6	女	36 歲至 45 歲	薦任人員	非主管	
A7	男	46 歲至 55 歲	委任人員	非主管	
A8	女	36 歲至 45 歲	委任人員	非主管	
A9	男	46 歲至 55 歲	委任人員	非主管	
B	女	36 歲至 45 歲	約聘人員	非主管	
C1	女	56 歲至 65 歲	技工	非主管	
C2	女	46 歲至 55 歲	工友	非主管	
D1	女	36 歲至 45 歲	臨時人員	非主管	
D2	男	26 歲至 35 歲	臨時人員	非主管	
D3	女	26 歲至 35 歲	臨時人員	非主管	

資料來源：筆者繪製

二、訪談題綱設計

為瞭解個案機關實施工績效獎金制度之成效，找出此制度產生之問題，及試圖提出解決之道，除以文獻研究法探討激勵、績效管理理論與工程績效獎金制度之關連性外，擬採深度訪談方式，準備 10 個相關問題，主要將重點集中在個案機關實施工績效獎金制度後，組織的績效是否有影響來加以探討，試圖瞭解個案機關員工想法，乃設計訪談大綱送請指導教授指導修正後，進行正式訪談。研擬訪談題綱（詳附錄五）如下：

- (一) 請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？
- (二) 請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？
- (三) 請問您覺得 貴機關實施工績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？
- (四) 請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？
- (五) 請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？
- (六) 請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？
- (七) 請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

1. 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與設定權？
 2. 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？
- (八) 請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？
1. 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？
 2. 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？
 3. 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？
- (九) 請問您覺得 貴機關組織績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是其他誘因？
- (十) 請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

第三節 研究信度與效度

壹、信度與效度的評估方法

所謂「信度」係指一個測量工具或一個量表，如果由不同的人反覆某一個事項，如果每次所得的結果都相同，就稱該測量工具或量表具有信度，是指測量程序的可重複性（胡幼慧，1996），因而「信度」是指一個測量工具或一個量表的穩定性或可靠性或一致性。「效度」係指一個測量工具或一個量表，是否真正能夠測出所預測量事務的特性出來，是可獲得正確答案的程度（胡幼慧，1996），是以，「效度」是指一個測量工具或一個量表的正確性。

在質性研究中，最被質疑的通常是研究結果的信度與效度，因而一般質性研究通常會以確實性、可轉換性、可靠性及可確認性等方法作為評估信度與效度的標準（胡幼慧，1996）。有關本研究的信度與效度，從上述評估方法說明如下：

一、確實性(Credibility)

主要是評估研究結果的「內在效度」。指研究資料可以真實地反應研究範疇事實的程度，即研究者真正觀察到所希望觀察的資料。故研究者在進行訪談時，以誠懇、尊重的態度與受訪者溝通，以得到受訪者的信任，促使其真實、不保留的陳述本身經驗與內心感受。並徵詢受訪者同意，以全程錄音詳實記錄訪談內容。

本研究在實地訪談時，均徵求受訪者同意再予以錄音，以確保訪談內容之確實性。研究者對於受訪者是以尊重、同理心、認真誠懇的態度與受訪者互動、用心傾聽，以得到受訪者的完全的信任，使之願意真實、不保留的陳述表達本身

的經驗與感受。

二、可轉換性(Transferability)

即「外在效度」，指經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厚描述，簡言之，即資料的可比較性與詮釋性。研究者除了忠實記錄訪談情境與內容，並力求能完整重現訪談過程，在研究過程中詳實記載，進而將訪談紀錄分類編號，並對受訪者相關背景加以描述，讓讀者能清晰閱讀，以幫助讀者能自行判斷研究結果。

本研究對於個案分析與研究對象的深入訪談情境內容，將以文字詳盡敘述，作為研究之成果。

三、可靠性(Dependability)

指「內在信度」，乃指個人經驗的重要性及唯一性。是以，取得可靠性的資料，以提升研究發現的一致性，乃研究過程中運用資料蒐集策略的重點。為了提升研究過程中的系統化，研究者盡可能說明整個研究過程及步驟，以供讀者判讀資料的可靠性。

本研究主要係針對工程績效獎金制度實施對組織績效之影響，希望藉由研究結果呈現可靠之資料，提出建議事項作為工程機關運用績效獎金之參考。

四、可確認性(Confirmability)

係指研究的「客觀性」，亦即研究者對研究資料不加入任何個人的價值判斷，能公開而客觀的呈現資料分析與觀察結果。故在研究過程中，為了增加研究資料的客觀性，避免帶入研究者個人過多的主觀感受，研究者應對研究資料保持中立性與客觀性。

本研究為了增加研究資料的客觀性，將站在受訪者的角度思考問題，訪談時會不斷自我反省，檢視訪談題綱設計之正確性，問法之合適性，以及主觀性等問題。

貳、提高信度與效度之技術

為了提高研究的信度與效度，歐文思（R. G Owens）認為質的研究可採以下六項研究設計技術（林明地、楊振昇、江芳盛譯，2000），分述如下：

一、長期現場蒐集資料

研究者花費長時間沉浸於研究情境中是相當重要的，它讓研究者可以進入情境、學習其語言，並成為可以被接受與信任的成員。另外，研究者可以在充裕的時間內，檢查先前對研究情境所持有的偏見與態度；亦可以透過對非典型事件發生的觀察，找出重要事物與深層知覺反省，使研究者能夠對研究情境作更深度的描述與更寬廣的洞見。

二、三角測量

研究者利用許多資訊與資料的來源，例如當主題開始從深度訪談、文本分析或參與觀察產生時，對於這些資料採取相互檢核(cross-check)以證實與檢查這些資料的正確性，並檢測不同行動者對既定事件的知覺。如此可以確保交互檢核以資料證實的可能性。

三、成員間的檢核

研究者應持續的向被研究的相關人員確認資料、訊息與觀點。此外，研究者的日誌與紀錄，應包括成員間檢核的確實紀錄，以及來自他們的回饋用於研究之中的詳細紀錄。

四、參考適當的資料

研究者應從研究現場建立並維持一個與研究有關的資料

檔案，包括：手冊、出版刊物、照片、錄音帶、錄影帶等。這些材料可以在一段時間之後，協助研究者在整理資料時，回憶當時觀察的情境感覺，有助於研究結果的發現。

五、深度描述

在長期觀察的過程中，研究者將謹慎地進行三角測量、成員的檢核、證實資訊，並蒐集可參考的適當材料等，其所有的目的均在發展深度描述。深度描述需要以「讓讀者如臨其境」的方式，綜合統整有關的訪談、文獻與觀察資料。

六、同僚會商

研究者有時需要從研究的情境中抽離出來，並與具備相關資格和感興趣的同事，討論研究的進度與本身的經驗。同僚會商可在研究進行的同時，讓研究者隨時檢視其自身思考、提出問題與憂慮之處，並詳細討論研究者可能知道或未察覺的問題。

綜合言之，本研究為提高信度與效度，將參照上述之研究設計技術進行研究，而本研究以內政部營建署城鄉發展分署為案例，檔案文件分析資料來源穩定，又與實際執行面的受訪者深入訪談進行補充與對照，綜合上揭信度與效度之評估方法，及本研究基本設計面之論述，本研究應具有「確實性」、「可轉換性」、「可靠性」及「可確認性」等之信度與效度。

第四節 資料整理、分析與結果呈現

壹、資料整理、分析

在質的研究中，研究者不是以人為因素來操縱研究情境，原始資料的主要來源是以直接摘述的方式呈現，特點在於表露受訪者的情緒深度、邏輯思維的方式與對當前發生之事的認知想法及經驗，但質的研究者仍要提供一個架構，透過深度訪談或觀察，使人們可以正確和完整的表現對問題的看法(吳芝儀、李奉儒譯，1999)。

質的研究對資料整理的要求比較嚴格，通常需要將資料的內容逐字逐句、一字不漏的紀錄下來。至於資料整理和分析資料指的是對所蒐集的原始資料進行加工，使其逐步趨於系統化和條理化的過程。透過一定的分析手段，可以將原始資料「打散」、「重組」、「濃縮」，然後在新的基礎上進行整合，其最終目的是對原始資料進行意義解釋。

由於訪談所得的資料龐雜，須經由資料分析的步驟：閱讀原始資料、登錄、資料的系統化等過程，才能成為有意義且可用的資料，基於上述原則，本研究歸納相關文獻，對訪談錄音、現場訪談筆記及現場觀察蒐集所得的資料，進行整理分析，有關分析步驟簡述如下：

- 一、資料編碼：本研究不公開受訪者姓名，訪談紀錄之登錄方式採英文字母編碼方式，以保護受訪者隱私。
- 二、資料整理：以錄音資料及備忘記事整理出訪談紀錄，儘量讓受訪者會談內容完整呈現，詳細檢視逐字稿與備忘記事內容，避免錯誤引述。
- 三、資料分類：訪談紀錄完成後，依據研究主題及目的加以分類。

四、資料分析：最後將分類好之資料加以分析，對研究個案進行系統性思考。

貳、結果呈現方式

本研究經由訪談個案機關人員，以錄音方式蒐集訪談對話為主，現場筆記重點為輔，並就錄音內容反覆閱讀後逐字筆記，分析訪談紀錄，將有意義的問題或回答加以標示記號，再將有相似性的資料予以歸類，接著比較各類屬間的關係後，發展成概念化體系。最後分析本研究所蒐集到的文獻資料及訪談紀錄，互相佐證，以對應主題呈現研究分析與發現。



第五節 研究倫理

研究倫理係指進行研究時必須遵守的行為規範。本研究採用質性研究之深度訪談法進行資料蒐集，因此在訪談進行中，除應尊重受訪者之配合意願外，研究者更應注意倫理規範及道德情境，避免研究對象受到傷害。因而認真考慮研究中的倫理道德問題，可以使研究者更加嚴謹地從事研究工作（陳向明，2002：579），而且可以提高研究本身的質量。本研究之研究倫理採納陳向明(2002：581-604)的研究倫理原則，臚列如下：

一、自願和不隱蔽原則

自願原則指的是研究應該徵求被研究者的同意，公開原則指的是被研究者應該有權知道自己在被研究。這兩個原則是交織在一起的，如果被研究者自願參加研究，那麼研究就必然是公開的；而研究只有公開，被研究者才有可能表達自己是否願意參加研究。

本研究採取「同理心」的角度，將自己置於被研究者的位置。在進行訪談前，事先利用訪談同意書（詳附錄四），確實作到受訪者同意且自願參與，在同意的情況下，再進行訪談，且受訪者亦可隨時取消同意、終止參與。

二、保密原則

由於質性研究者與被研究者必須發生個人接觸，而且在大多數情況下彼此的關係有可能變得十分親密，因此保密原則在這類研究中尤其重要，在研究的過程中，研究者應該謹慎小心地行使自己的權利，注意不要給對方造成傷害。

本研究在研究進行過程中，尊重受訪者的意願與決定，以尊重其個人隱私權，包括訪談的時間、地點都以受訪者的方便為考量，並且不要求其依照訪談大綱的順序回答問題，充分賦予受訪

者回答的自主權。而所採取保密的措施，包括將受訪者的資訊予以隱匿，如採用英文編碼代替姓名、對其個人意見內容絕不透漏給其他人，並審慎保存訪談資料，嚴守資料保密原則、不向他人透露受訪者的身份，以保護受訪者，使其在安全無虞的氣氛中接受訪談。

三、公正合理原則

係指研究者按照一定的道德原則「公正地」對待被研究者以及搜集的資料，「合理地」處理自己與被研究者的關係以及自己的研究結果。當研究者與被研究者對研究結果的理解不一致時，研究者應該認真考慮雙方的觀點，衡量彼此的異同，找到協調的可能性，然後採取合適的策略與對方商榷，在不妥協重大結論的前提下對自己的用詞作一些修改。因而，在訪談過程中，盡量使用受訪者所使用的語詞，避免專業用語所產生溝通及理解上的誤差。

本研究主要係探討工程績效獎金制度實施對組織績效之影響，研究對象為個案機關人員，為了避免受訪者在回答上有所保留，影響研究的信度與效度，研究者在訪談時，會站在受訪者的角度思考問題，運用適當語詞訪談，以避免溝通不良。

四、公平回報原則

在質的研究中，被研究者通常需要花費很多時間和精力與研究者交談或參加其他一些活動，他們為研究者提供對方需要的資訊，甚至涉及到自己的個人隱私。因此研究者對被研究者所提供的幫助應該表示感謝，不應該讓對方產生「被剝奪」感。但是，研究者應該用何種方式向對方表示感謝？什麼感謝方式可以真正表達研究者的感激之情？什麼感謝方式是公平的？這些都是非常棘手的問題。公平回報原則的實施會受制於研究者個人的心願、

財力和能力，而且受到研究者與被研究者之間關係的影響，因此，無論是對生人還是朋友，研究者在與對方討論回報問題時都需要十分坦率、直接，有人認為，只要研究者對被研究者表現出真正的尊重和理解，對方就會從中得到一種情感上的回報，而這種回報往往比金錢更可貴。

本研究之訪談對象為機關同仁，基於同事情誼，同仁多願意幫忙且接受訪談，同仁對本研究的慷慨協助，個人將會適時表達謝意。

綜合言之，本研究除將研究過程及步驟交代清楚之外，以研究者本身為研究工具之角度，徵得研究對象之信任後自願參與，且對訪談對象個人之資料加以保密，並忠實分析研究成果，確實遵守研究倫理規範。



第四章 個案機關訪談結果分析

本章先探討個案機關工程績效獎金制度，瞭解個案機關實施工程績效獎金制度之情形及概況後，運用質化之深度訪談法實地進行訪談，再將訪談結果予以分析，最後比對文獻資料作綜合分析。

第一節 個案機關工程績效獎金制度

壹、個案機關實施工程績效獎金制度之情形

本研究之個案機關為內政部營建署城鄉發展分署（以下簡稱城鄉發展分署），其於民國 97 年 8 月 22 日由「內政部營建署市鄉規劃局」及「內政部營建署新生地開發局」整併改制成立，其為提高工作效能，發展工程技術，加強績效管理，特訂立工程獎金及績效獎金實施計畫（詳附錄三）。茲將其計畫內容簡要彙整如下表 4-1：

表 4-1 城鄉發展分署工程獎金及績效獎金實施計畫內容重點

適用對象	年度總預算所列編制內員額、年度進行中經核准增加員額及支援人員（含技工、工友、駕駛、約聘僱人員、專案人員及職務代理人），其中年度績效發給工程獎金適用對象，以當年 12 月 1 日在職者為限。
獎金經費來源、支用比例	一、經費來源：原依「中央政府各工程機關員工工程獎金發給要點」支給工程獎金有案者，依原規定提撥；新進人員則依「中央及地方各級行政機關工程獎金支給原則」所列職系之工程技術預算員額，以每人每年度最高新台幣 40,000 元計算提撥。 二、提撥比例：前項經費不逾分署代辦「測量、規劃、設計、調查」等技術所得服務費之業務費百分之四十。

表 4-1 城鄉發展分署工程獎金及績效獎金實施計畫內容重點 (續)

<p>獎金經費來源、支用比例 (續)</p>	<p>三、支用比例：前項經費中，百分之七十照工程獎金級點標準按月發給工程獎金，其餘百分之三十按績效評核結果予以發給績效獎金。</p>
<p>績效獎金項目及比例</p>	<p>一、單位績效獎金：由總績效獎金提列百分之八十予以發給。 二、個人績效獎金：由總績效獎金提列百分之二十予以發給，如於年度內未核發，得流為上開單位績效獎金。</p>
<p>績效獎金評核及發給</p>	<p>一、單位績效獎金： (一) 成績等第：各單位年終辦理績效評核，區分如下： 1. 特優：成績達 90 分以上。 2. 優等：成績達 85 分以上未滿 90 分。 3. 甲等：成績達 80 分以上未滿 85 分。 4. 乙等：成績達 70 分以上未滿 80 分。 5. 丙等：成績未滿 70 分。 (二) 獎金發給：依績效評核等第發給單位績效獎金，以每人每年度新台幣 10,000 元為計算基數，按單位 12 月 1 日在職人數，核發如下： 1. 特優：(發給績效獎金為 10,000 元基數)×2.5×(單位人數)。 2. 優等：(發給績效獎金為 10,000 元基數)×1.5×(單位人數)。 3. 甲等：(發給績效獎金為 10,000 元基數)×1×(單位人數)。 (三) 評定為特優、優等、甲等者，應衡酌所屬成員個人貢獻程度、工作績效及全年度實際在職期間比例，依常態分配原則，分三級以上等第發給員工，不得平均分配。 (四) 考列乙、丙等不發給單位績效獎金。</p>

表 4-1 城鄉發展分署工程獎金及績效獎金實施計畫內容重點 (續)

<p>績效獎金 評核及發 給 (續)</p>	<p>二、個人績效獎金：</p> <p>(一) 年度內員工具有下列特殊工作績效，由分署長衡酌貢獻程度，即時發給個人績效獎金；或由各單位主管提報，人事室彙整送績效獎金評估會評審後，簽陳 分署長核定，適時發給個人績效獎金。</p> <p>(二) 個人全年所獲個人績效獎金不得超過新台幣 40,000 元。</p> <p>三、發放限制：獲獎單位之所屬人員於年度內平時考核獎懲累積記過達三次，或一次記一大過，或年終考績列丙等，或依公務員懲戒法受記過以上懲戒處分之人員，不得發給或參與分配績效獎金。約聘僱人員、專案人員及職務代理人，衡酌違反規定事實比照辦理。</p>
<p>績效獎金 評估會</p>	<p>由副分署長 2 人、主任工程司、單位主管及同仁組成，由分署長指派 1 人擔任召集人。負責審查單位績效目標之選定與執行成果評核及獎金發給等事項。</p>
<p>績效考評 實施程序</p>	<p>一、訂定年度績效目標項目：</p> <p>(一) 項目之選定：分署各單位依業務職掌，或重要列管計畫選定主要工作項目 2 至 5 項。</p> <p>(二) 項目之核定：年度單位績效目標項目應提「績效獎金評估會」審查簽陳 分署長核定後，函知各受評單位。</p> <p>(三) 項目之變更：年度單位績效目標項目核定後，如因特殊原因無法據以執行時，應簽陳 分署長核定後變更。</p> <p>二、年終績效評核：</p> <p>(一) 填報績效成果：各受評單位於 12 月 1 日前，依年度核定績效目標項目，逐項填寫績效執行成果報告及績效目標評核清冊送人事室彙整。</p>

表 4-1 城鄉發展分署工程獎金及績效獎金實施計畫內容重點 (續)

<p>績效考評 實施程序 (續)</p>	<p>(二) 初評：人事室彙整各受評單位績效執行成果報告及績效目標評核清冊，送績效獎金評估會委員評分，及送請分署長綜合考評，績效獎金評估會委員評分權重占 70%，分署長綜合考評權重占 30%。</p> <p>(三) 複評：人事室將各委員評分加總 分署長綜合考評成績，彙提績效獎金評估會會審議後，簽陳 分署長核定。</p> <p>三、成績評核標準：依「績效目標評核項目及評分標準表」之標準及說明辦理。</p> <p>四、獎金核發：獲獎單位應將獎金分配具領清冊送人事室簽陳 分署長核定後發給。</p>
------------------------------	--

資料來源：內政部營建署城鄉發展分署工程獎金及績效獎金實施計畫及筆者整理

貳、個案機關工程績效獎金制度概況

個案機關於 98 年 1 月 1 日才實施工程績效獎金制度，迄今實施僅 3 年餘，實施成效目前尚難定論，究其實施機制雖與行政機關績效獎金制度類似，惟獎金經費來源、經費支用比例均為不同。其中百分之七十照工程獎金級點標準按月發給工程獎金，餘百分之三十按績效評核結果予以發給績效獎金，是為個案機關現行之工程績效獎金制度。本研究將針對該制度設計 10 個相關問題，採深度訪談方式，透過個案機關員工對該制度之看法與建議，俾依訪談結果瞭解該制度之實施對組織績效之影響。

第二節 訪談結果分析

本研究運用質化之深度訪談法實地進行訪談後，將所得意見予以逐字彙整，具體呈現完整內容（訪談紀錄，詳附錄六）。茲依訪談題目將受訪者見解及訪談結果逐一彙整摘述列表並歸納分析如下：

壹、對機關工程績效獎金制度實施內容之認知及認同度

有關個案機關受訪者對機關實施工程績效獎金制度內容的認知程度及認同度，回答重點摘述如下表 4-2，彙整歸納訪談資料分析如下：

一、對機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？

對機關工程績效獎金制度實施內容的認知程度：受訪者 15 人，有 13 人（A1、A2、A3、A4、A5、A6、A7、A8、A9、B、C2、D2、D3）表示瞭解，佔 86.7%，其中 9 人為正式任用人員均表示瞭解，達 100%。不是很瞭解的，僅有 13.3%受訪者（C1、D1）。

二、喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

1. 喜歡原先按月固定領取工程獎金方式的有 7 人（受訪者 A4、A6、A7、B、C1、C2、D1）：表示喜歡原先按月固定領取工程獎金方式，佔受訪者 46.7%。原因有工作屬例行性幕僚性質，較難以表現績效（A6）、考量機關同仁工作合諧關係（B）等。

2. 喜歡制度變革，按部分以績效表現領取獎金方式的有 8 人（受訪者 A1、A2、A3、A5、A8、A9、D2、D3）：表示喜歡制度變革，佔受訪者 53.3%，其中 6 人是正式任用人員，顯示正式任用人員喜歡變革比例較高。原因有發現此一變革確實有激勵效果（A3）、覺得蠻具有挑戰性（A8）。

綜合以上訪談意見，對機關工程績效獎金制度實施內容有 86.7%之受訪者表示瞭解，13.3%表示不是很瞭解；而受訪同仁有 53.3%喜歡工程獎金制度的變革，意即五成三左右同仁對機關實施工程績效獎金制度表示認同。

表 4-2 受訪者對機關工程績效獎金制度之認知及認同度

<p>題目</p> <p>受訪者 類 型</p>	<p>一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？</p>	<p>歸納分析</p>
<p>正式 任 用 人 員</p>	<p>A1</p> <p>已充分瞭解；若採每月固定領取工程獎金，則會失去激勵效果，而現行每月控留提撥 30%供個人績效獎金，年底又會讓同仁感覺多份收入之獎勵，所以我個人較喜歡。</p>	<p>一、對機關工程績效獎金制度實施內容的認知程度：受訪者 15 人，有 13 人表示瞭解 佔 86.7%，其中正式任用人員 9 人均表示瞭解，達 100%。不是很瞭解的，僅有 2 位，佔受訪者 13.3%。</p>
	<p>A2</p> <p>大致瞭解；另外以績效表現領取獎金的方式，理論上可以按照績效表現的好壞給予不同的獎金，應該是比較好的方式。</p>	
	<p>A3</p> <p>1. 擔任主管之後，需參與機關內部單位績效指標之建立及評定，所以對績效獎金制度實施之內容更為清楚認識。</p> <p>2. 原本對制度變革的觀點是「可以試試看」，經過 2 年的體驗觀察後，發現此一變革確實有激勵效果，方向上是支持的，但是仍需要仔細地去改進操作細節以達到制度設計的目標。</p>	

表 4-2 受訪者對機關工程績效獎金制度之認知及認同度（續）

正式任用人員	A4	大部分瞭解；就個人而言，我是比較喜歡按月固定領取的方式，因為我是行政人員，因業務性質的關係，績效工程獎金的發放對行政單位而言本來機會就比較少，而且按月支領的方式，行政人員本來就只領工程人員的八成而已；可是如果是站在國家及機關立場，按部分以績效表現領取獎金的方式應該是比較好的，畢竟工程獎金不是屬於薪資，既是獎金就應該帶有「獎勵」的性質，不應該一視同仁，貢獻度、辛勞度及績效比較高的人本來就應該給予獎勵。	二、喜歡原先按月固定領取工程獎金方式的有 7 人(受訪者 A4、A6、A7、B、C1、C2、D1)：表示喜歡原先按月固定領取工程獎金方式，佔受訪者 46.7%。
	A5	本分署訂有工程獎金及績效獎金實施計畫，據以執行工程績效獎金之發放。按月固定領取工程獎金方式，易流於形式化，無法產生激勵作用；以績效表現領取獎金方式，若輔以公平、公正且公開的制度辦理，可提振士氣並達成年度績效目標之作用。	
	A6	瞭解。因工作屬例行性幕僚性質，較難以表現績效，故喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式。	
	A7	約略瞭解。較喜歡按月固定領取的方式。因為除工作表現外，尚仰視主管好惡意識及鄉愿。	
	A8	大概瞭解。喜歡制度改變之後的方式，覺得蠻具有挑戰性，對機關內部表現好的同仁亦有激勵作用。	
	A9	知道。工程績效獎金制度實施以強化績效目標管理，提升工程品質，精進為民服務之精神，以建立創新、效能之新政府。 我個人比較喜歡以績效表現領取獎金的方式，因為工程單位應衡酌所屬成員個人貢獻度及工作績效，依努力程度不同而績效獎金不同可避免齊頭平等，所產生平均分配之弊病。	

表 4-2 受訪者對機關工程績效獎金制度之認知及認同度 (續)

聘僱人員	B	<p>應屬瞭解。</p> <p>工程獎金之發送係為鼓勵同仁工作績效給予分級之獎勵；按月固定領取工程獎金方式則為確保全體單位同仁皆受實質獎勵，雖隱含勞務不均情形，甚或無關業務同仁長官仍可分配取得，屬齊頭式之獎勵；如採績效表現領取獎金的方式支給，則較易淪為酬庸(人治)模式，部分遭排擠之績優員工恐將被排除在外，不甚公平，故考量機關同仁工作合諧關係，宜採按月固定領取工程獎金的方式。</p>	<p>三、喜歡制度變革，按部分以績效表現領取獎金的有 8 人 (受訪者 A1、A2、A3、A5、A8、A9、D2、D3)：表示喜歡制度變革，佔受訪者 53.3%，其中 6 人是正式任用人員，顯示正式人員喜歡變革比例較高。</p>
技工工友或駕駛	C1	<p>個人對工程績效獎金制度實施的內容，不是很瞭解。喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，原因對小卒子沒有多大影響。</p>	
技工工友或駕駛	C2	<p>大概知道。</p> <p>我個人是喜歡原來固定按月領取工程獎金的方式，畢竟身分不一樣，工友領的獎金又不多，也沒什麼能表現績效。</p>	
臨時人員	D1	<p>工程績效獎金，顧名思義是針對專業人員(如工程人員)的獎勵。實際上任何制度在制定時均立意良好，但在執行時，因人為關係常出現不公平之事，我對機關工程績效獎金制度內容並非十分瞭解，只知道為鼓勵同仁對自己的工作能更積極、主動有所作為並完成目標。</p> <p>但本人較喜歡按月固定領取獎金方式，因為個性使然只想做好份內的工作。</p>	
臨時人員	D2	<p>是，瞭解。</p> <p>我個人是喜歡制度的改變。因績效會使人積極努力，爭取自己更高榮譽。</p>	
臨時人員	D3	<p>瞭解。</p> <p>我個人是喜歡制度的變革，可以按個人績效表現領取獎金的方式，因為具有挑戰性。</p>	

資料來源：筆者整理

貳、個人對機關工程績效獎金制度重視的程度

受訪者對機關工程績效獎金制度重視的程度，回答重點摘述如下表 4-3，彙整歸納訪談資料分析如下：

- 一、重視的有 5 人（受訪者：A2、A3、A5、A9、D2）。
- 二、不會特別重視的有 8 人（受訪者：A1、A4、A8、B、C1、C2、D1、D3）。
- 三、不重視的有 2 人（受訪者：A6、A7）。

綜合以上訪談意見，受訪者對機關工程績效獎金制度重視的有 33.3%，原因是評核結果攸關單位及個人榮譽，相關人員自當重視（A5）、因個人的努力貢獻度會影響團體績效（A9）。有 53.3% 表示不會特別重視，13.3% 表示不重視，其理由是不會因為有工程績效獎金，工作的態度就有所不同（A4），獎金僅能視為額外的福利（A1），且其增減之影響對整體所得（薪資加獎金）來說比例並不大（A3），該做的事就會去做，不會因為績效獎金而特別努力（A8）。

表 4-3 受訪者對機關工程績效獎金制度重視的程度

題目 受訪者 類型	二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？	歸納分析
正式 任用 人員	A1	一、重視工程績效獎金制度的有 5 人（受訪者：A2、A3、A5、A9、D2）。
	A2	

表 4-3 受訪者對機關工程績效獎金制度重視的程度（續）

正式任用人員	A3	<p>1. 工程績效獎金制度實施後，個人有關注其實施成效，但感覺單位同仁對此新制度之實施衝擊並不明顯，可能是因為增減之影響對整體所得（薪資加獎金）來說比例並不大。</p> <p>2. 個人關注工程績效獎金制度實施成效之原因，在於想看看傳統公務文化對新變革之接受程度及其過程。</p>	<p>二、不會特別重視工程績效獎金制度的有 8 人（受訪者：A1、A4、A8、B、C1、C2、D1、D3）。</p> <p>三、不重視工程績效獎金制度的有 2 人（受訪者：A6、A7）。</p>
	A4	<p>就我個人而言，不會特別重視。我覺得每個人對於自己的工作本來就應該克盡職守、盡心盡力的達成，而且國家已經給我薪水了，所以我並不會因為有工程績效獎金，工作的態度就有所不同，只是有還是比較好啦。</p>	
	A5	<p>工程績效獎金制度實施後，獎金之發放係以績效表現來衡酌，評核結果攸關單位及個人榮譽，相關人員自當重視。</p>	
	A6	<p>1. 不重視。</p> <p>2. 理由跟上題一樣。因工作屬例行性幕僚性質，較難以表現績效，故喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式。</p>	
	A7	<p>平淡看待。因為不是個人表現所能主導。</p>	
	A8	<p>個人並沒有特別重視，以平常心待之，該做的事就會去做，不會因為績效獎金特別努力。</p>	
	A9	<p>工程績效獎金制度實施後個人更加重視，因個人的努力貢獻度會影響團體績效，亦即個人目標未達成，團體目標可能受影響，個人會害怕成為團體之害群之馬，所以對績效之達成有使命感及向上之驅策力。</p>	

表 4-3 受訪者對機關工程績效獎金制度重視的程度（續）

聘僱人員	B	不是很重視，因獎金之 70%係齊頭式之獎勵方式，無突顯實際績效之作為；另 30%之績效表現領取獎金方式，則由層峰主觀決定，無法確實兼顧部分績效人員。
技工工友或駕駛	C1	依我個人認為不會特別重視，因小卒子再怎麼賣力也是如此。
	C2	1. 不會特別重視。 2. 還是會做自己本分的事，不會因為實施工程績效獎金制度。
臨時人員	D1	並不特別重視，因為身處行政單位，每日例行工作，對長官交辦工作，均盡力完成任務，並無考慮獎勵與否。
	D2	1. 是，會重視。 2. 因個人績效成績會影響到團體績效成績又影響到課室的獎金。
	D3	1. 沒特別重視。 2. 該做的事還是要戮力去做，不會因有無工程績效獎金制度之實施。

資料來源：筆者整理

參、機關實施工程績效獎金制度後，對員工工作士氣及激勵作用

受訪者中對機關實施工程績效獎金制度後，對員工工作士氣及激勵作用之看法，回答重點摘述如下表 4-4，彙整歸納訪談資料分析如下：

- 一、認為會對員工工作士氣有幫助的有 8 人（受訪者：A3、A4、A5、A6、A7、A8、A9、D3），佔受訪者 53.3%。其中正式任用人員有 7 人，佔受訪正式任用人員 77.8%左右。受訪者 A3 認為工程績效獎金制度實施後，評定績效較佳之單位的團隊士氣也比較好。A5 認為機關實施工程績效獎金制度，各單位依業務執掌訂定年度績效目標，為如期如質達成績效，正常情形下，員工工作士氣確有提升，亦能產生激勵作用。受訪者 A9 認為依所屬成員個人貢獻度及工作績效來決定績效獎金多寡，使團隊成員有努力的目標，每個成員具有比較的心理，對員工工作士氣有提昇效果，因此自然對個人產生激勵誘因。
- 二、對於員工士氣提升可能有幫助，對個人產生激勵作用有限的有 3 人（受訪者：A1、B、C2），佔受訪者 20%。而受訪者 A1 認為工程績效獎金制度實施已久，整體效益會隨時間而遞減，而視為薪資的一部份，若以團隊競賽配合目標管理或平衡計分卡考核，應會對個人或團體產生正面效應。
- 三、對員工工作士氣未必有幫助的有 4 人（受訪者：A2、C1、D1、D2），佔受訪者 26.7%。

綜合以上訪談意見，受訪者對機關實施工程績效獎金制度後，對員工工作士氣是否有幫助及對個人產生激勵作用之看法分歧，不過有 53.3%左右受訪者認為對員工工作士氣有幫助；20%認為對員工工作士氣可能有幫助，認為對員工工作士氣有（可能有）幫助的計 11 人，佔 73.3%，其中正式任用人員有 8 人，佔受訪正式任用人員 88.9%左右；另 26.7%受訪者認為對員工工作士氣未必有幫助。

表 4-4 受訪者對員工工作士氣及激勵之看法

<p>題目</p> <p>受訪者 類型</p>	<p>三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？</p>	<p>歸納分析</p>	
<p>正式 任用 人員</p>	<p>A1</p>	<p>工程績效獎金制度實施已久，整體效益會隨時間而遞減，而視為薪資的一部份，若以團隊競賽配合目標管理或平衡計分卡考核，應會對個人或團體產生正面效應。</p>	<p>一、認為會對員工工作士氣有幫助的有 8 人(受訪者：A3、A4、A5、A6、A7、A8、A9、D3)，佔受訪者 53.3%。其中 7 人為正式任用人員，佔受訪正式任用人員 77.8% 左右。</p>
	<p>A2</p>	<p>如果是單純因職務固定發給績效獎金的方式，很難說會對工作士氣及激勵作用有何具體影響跟幫助。</p>	
	<p>A3</p>	<p>工程績效獎金制度實施後，個人雖感覺單位同仁對此新制度實施之反應並不明顯，但仔細觀察，仍然有達到激勵效果，評定績效較佳之單位的團隊士氣也比較好。</p>	
	<p>A4</p>	<p>應該多多少少會有提升及激勵作用吧。</p>	
	<p>A5</p>	<p>本機關實施工程績效獎金制度，各單位依業務執掌訂定年度績效目標，為如期如質達成績效，正常情形下，員工工作士氣確有提升，亦能產生激勵作用。</p>	
	<p>A6</p>	<p>對業務單位應有幫助；對我個人而言則無。</p>	
	<p>A7</p>	<p>或有幫助，亦會對個人產生些許作用。</p>	
	<p>A8</p>	<p>如果單位主管確依員工表現而給予不同程度的績效獎金，相信對工作士氣大有助益，也會對個人產生激勵作用的。</p>	
	<p>A9</p>	<p>依所屬成員個人貢獻度及工作績效來決定績效獎金多寡，使團隊成員有努力的目標，每個成員具有比較的心理，對員工工作士氣有提昇效果，因此自然對個人產生激勵誘因。</p>	

表 4-4 受訪者對員工工作士氣及激勵之看法（續）

聘僱人員	B	個人覺得對於員工士氣提升不是很突顯，對個人產生激勵作用有限，仍有幾家歡樂幾家愁情形發生。	二、認為對員工士氣提升可能有幫助，對個人產生激勵作用有限的有 3 人（受訪者：A1、B、C2）。
技工工友或駕駛	C1	個人認為未必，但對有衝勁及愛工作表現的員工是有產生激勵作用。	
	C2	我不知道，我想對有些人工作士氣可能會有幫助；對個人來說，還好，沒有特別激勵。	
臨時人員	D1	就個人觀察似乎沒有影響，因為每個人對自己負責的工作，均認真負責完成任務。	三、認為對員工工作士氣未必有幫助的有 4 人（受訪者：A2、C1、D1、D2）。
	D2	1. 未必有幫助，有時過度競爭將造成同仁之間不和諧。 2. 而機關實施工績獎金制度對個人來說，多少有激勵作用，因為同仁會更加努力求表現。	
	D3	我想對員工工作士氣多少有幫助；對個人而言，也多少有激勵作用。	

資料來源：筆者整理

肆、機關工程績效獎金制度實施後，對員工個人的工作滿足感或工作表現

受訪者中對機關實施工績獎金制度後，對員工個人的工作滿足感或工作表現之看法，回答重點摘述如下表 4-5，彙整歸納訪談資料分析如下：

一、有提升員工個人的工作滿足感或工作表現的有 5 人（受訪者：A3、A4、A7、A8、B）。

二、不一定提升員工工作滿足感或工作表現的有 9 人（受訪者：A1、A2、A5、A9、C1、C2、D1、D2、D3）。

三、沒感覺的 1 人（受訪者：A6）。

綜合以上訪談意見，受訪者就機關實施工績獎金制度後，對員工個人的工作滿足感或工作表現，僅有 33.3%受訪者表示有提升，其餘 66.7%受訪者表示不一定符合員工工作滿足感或工作表現，而受訪正式人員 9 人，各有 4 人持不同看法，4 人表示能提升，另 4 人則表示不一定能提升。原因有認為獎金是誘因，而工作滿足的產生往往是興趣及成就感的滿足（A9）；工程績效獎金多寡非代表工作表現的成就，僅是滿足管理者主觀上的合理性，其原為額外之物，無法期待員工為此賣命（A1）。

表 4-5 受訪者對員工個人的工作滿足感或工作表現之看法

受訪者 類型	題目	歸納分析
	四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？	
正式 任用 人員	A1	工程績效獎金多寡非代表工作表現的成就，僅是滿足管理者主觀上的合理性，其原為額外之物，怎能期待員工為此賣命！宜搭配任務分派及工作氣氛的營造，才能將士用命活絡組織。
	A2	很難說，尤其是因職位固定發給績效獎金之方式。
	A3	工程績效獎金制度實施後，個人認為對提升員工個人的工作滿足感或工作表現方面是正面的，但是否符合大多數人的期望則有待更普遍性的調查。
		一、認為有提升員工個人的工作滿足感或工作表現的有 5 人（受訪者：A3、A4、A7、A8、B）。

表 4-5 受訪者對員工個人的工作滿足感或工作表現之看法（續）

正式 任用 人員	A4	就本分署實施工績獎金制度以來，對部分員工的工作滿足感及工作表現確有提升作用，績效獎金的發放代表對單位或個人工作成果及表現的一種肯定，但至於是否符合員工的期望，因每個人想法不同，故也不一定。	二、認為不一定提升員工工作滿足感或工作表現的有 9 人（受訪者：A1、A2、A5、A9、C1、C2、D1、D2、D3）。
	A5	個人的工作滿足感或工作表現，如透過績效評核程序獲得肯定，並給予相當的獎勵，就能符合員工的期望，惟在工程獎金額度的限制下，符合期望的程度存有落差。	
	A6	沒有感覺。	
	A7	對我個人來說能提升工作表現，對少部分人則不一定。	
	A8	似乎有。	
	A9	我覺得提升員工個人的工作滿足蠻難的，因獎金是誘因，而工作滿足產生往往是興趣及成就感的滿足，故不一定符合員工的期望。	
聘僱 人員	B	工程績效獎金就像是另類員工薪資，對於員工個人的工作滿足感當然有其正面之幫助，薪資之考量，亦是工作滿足度重要指標之一，但對於工作表現及期望，則因人而異，工作表現不一定與薪資或獎勵金成正比。	三、認為沒感覺的 1 人（受訪者：A6）。
技工 工友 或 駕駛	C1	個人認為對有衝勁及愛工作表現的員工最符合期望。	
	C2	不是很清楚，不過我想對職員來說可能比較明顯，工友大部分做的事是事務性工作，並不會因為實施該制度就可以提升員工個人的工作滿足感或工作表現。	

表 4-5 受訪者對員工個人的工作滿足感或工作表現之看法（續）

臨時人員	D1	依每個人個性不同，對某些人是具有其效果的。
	D2	是否提升員工個人的工作滿足感或工作表現，我想因人而異。有的人會注重而有的人根本不放在心上。
	D3	我想工程績效獎金制度之實施，對提升員工個人的工作滿足感或工作表現效果應該不會很明顯，不一定會符合員工的期望。

資料來源：筆者整理

伍、機關績效評估會的代表性及評核公正性

受訪者中對機關績效評估會的代表性及績效評估委員評量各單位績效時之公正性看法，回答重點摘述如下表 4-6，彙整歸納訪談資料分析如下：

- 一、認為具代表性及公正性的有 3 人（受訪者：A4、B、A7）。
- 二、有代表性不一定有公正性的有 8 人（受訪者：A2、A3、A5、A6、A8、C2、D2、D3）。
- 三、沒代表性也不一定有公正性的有 2 人（受訪者：A1、A9）。
- 四、無法判定代表性及公正性的有 2 人（受訪者：C1、D1）。

綜合以上訪談意見，受訪者對機關績效評估會組成的代表性及公正性看法，有 73% 左右認為具有代表性，其中受訪正式任用人員 9 人，有 7 人表示具代表性；至公正性方面僅有 20% 受訪者認為有，66.7% 受訪者表示不一定具公正性，而其中亦有正式任用人員 7 人表示不一定具公正性；沒代表性也不一定有公正性的有 2 人，亦為正式任用人員；另 13.3% 認為無法判定公正性。不一定具公正性的原因係認為績效評估會是由考績及甄審委員會兼任，應非專業評估，恐流於主觀印象憑斷而無引用科學性管理方式衡量，難免無法

以客觀方式呈現 (A1)；委員評量各單位績效時，難免以主觀意識就平常業務接觸層面考評，評量結果的公正性有待商榷 (A5)。

表 4-6 受訪者對機關績效評估會組成代表性及評核公正性之看法

<p>題目</p> <p>受訪者 類型</p>	<p>五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？</p>	<p>歸納分析</p>	
<p>正式 任用 人員</p>	<p>A1</p>	<p>現行績效評估會是由考績及甄審委員會兼任，應非專業評估，恐流於主觀印象憑斷，而無引用科學性管理方式衡量，難免無法以客觀方式呈現，評量結果的公正性有待商榷。</p>	<p>一、認為具代表性及公正性的有 3 人（受訪者：A4、B、A7）。</p> <p>二、認為有代表性不一定有公正性的有 8 人（受訪者：A2、A3、A5、A6、A8、C2、D2、D3）。</p>
	<p>A2</p>	<p>1. 績效評估會成員來自各單位應該具備一定的代表性。 2. 委員評量績效的時候應該不至於有偏頗的情形，但是委員也不一定充分瞭解每一個單位業務內容，可能會有憑印象增減評量分數情形。</p>	
	<p>A3</p>	<p>1. 本機關績效評估會委員的組成係由副首長、主任工程司及各單位主管參與，應具代表性。 2. 對績效評估委員評量各單位績效是否具有公正性亦曾在會議中引起討論，未來將改為「無論平時或年終評量工作績效，均由首長、副首長及主任工程司來擔任評量者」，各單位委員的角色趨向瞭解評量過程及協助同仁如何改進以符合績效目標。</p>	
	<p>A4</p>	<p>本分署績效評估會的成員主要為各單位主管和主辦綜合性業務人員組成，其比較瞭解各單位業務，所以其組成是有代表性，而且在評量各單位績效時也是依據各單位年度績效目標執行情形來審定，具有公正性。</p>	

表 4-6 受訪者對機關績效評估會組成代表性及評核公正性之看法(續)

正式任用人員	A5	本機關績效評估會的組成由副首長，主任工程司、單位主管及同仁組成，業務層面廣泛，具一定程度之代表性，惟委員評量各單位績效時，難免以主觀意識就平常業務接觸層面考評，公正性有待商榷。	三、認為沒代表性也不一定有公正性的有 2 人（受訪者：A1、A9）。 四、認為無法判定代表性及公正性的有 2 人(受訪者：C1、D1)。
	A6	應有代表性。不過委員評量各單位績效時，難免以主觀意識就平常業務接觸層面考評，公正性有待商榷。	
	A7	大致具代表性（因大部分為主管，少部分為員工代表），仍以主管考評為主，較具質疑性個案，則提出公決。	
	A8	1. 評估會的委員組成應該還算具代表性（均為各單位主管）。 2. 但是在評量各單位績效時似乎就不見得具有公正性，畢竟各單位主管並不一定了解別單位的工作內容。除非是跨單位的副分署長及主任工程司，較能窺得全貌。	
	A9	績效評估會影響整體公正性，個人認為不能全以高階主管所組成，應以各單位推舉代表性人員，組成客觀委員會，並制定衡量的標準，並以統計資料為準，意即避開主觀的認定，以公平及公開為主。	
聘僱人員	B	本單位之績效評估會之組成係由單位各主管派兼之，特殊情形除外，基本上績效評估委員評量各單位績效時應有一定之公正客觀性。	
技工工友或駕駛	C1	個人認為公正性是因人而異，無法判定。	
	C2	1. 我想應該有，因為各單位主管都會參與。 2. 我想會不太公平，因為各單位對別單位的事並不能全部瞭解，評分時會不太公正。	

表 4-6 受訪者對機關績效評估會組成代表性及評核公正性之看法(續)

臨時人員	D1	一般績效評估會成員均為機關內單位主管，其評量方式本人並不清楚，各單位主管若提出獎勵，大都能通過，這跟單位主管勤於提案獎勵成員而有差別。
	D2	1. 應該有。 2. 績效評估委員好像大部分是各單位主管，應該有代表性。至於委員在評量各單位績效因為不太了解別單位的業務，可能會失之偏頗。
	D3	1. 應該有代表性，因為大部分是各單位主管。 2. 績效評估委員因為大部分是各單位主管，在評量各單位績效時，可會有本位主義，因不了解不同單位之工作內容，難免評分時會不太客觀。

資料來源：筆者整理

陸、機關工程績效獎金核發之公平性

受訪者對機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金分配情形公平性之看法，回答重點摘述如下表 4-7，彙整歸納訪談資料分析如下：

- 一、認為大致公平的有 8 人（受訪者：A2、A3、A4、A7、A8、C2、D1、D3），其中正式任用人員佔 5 位。
- 二、無法判定公平的有 5 人（受訪者：A1、A5、A6、B、C1），其中 A5 認為工程績效獎金經績效評核程序依核定等第發給各單位，尚屬公平，惟各單位分配給個人額度，係由單位獨立考量後核發，無法衡量其公平性。

三、不公平的有 2 人（受訪者：A9、D2），其中 A9 認為有進步空間，部分的評量有流於鄉愿及主管的喜好，標準無法讓人都服氣，尤其無法公開列出最近評估結果，公平性讓人質疑。

綜合以上訪談意見，受訪者對機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金分配情形公平性之看法，認為大致公平的有 53.3%，無法判定公平及不公平的有 46.7%人。原因係部分的評量有流於鄉愿及主管的喜好，標準無法讓人都服氣，尤其無法公開列出最近評估結果，公平性讓人質疑（A9）。

表 4-7 受訪者對機關工程績效獎金核發公平性之看法

題目 受訪者 類型	六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？	歸納分析	
正式 任用 人員	A1	現行扣除個人一般性 70%工程績效獎金外，將剩餘 30%工程績效獎金，作為團體或個人特殊案件的獎勵，應屬首長合理之職權作為，若能加入同仁共同評比，其效益自是妙不可喻。	一、認為大致公平的有 8 人（受訪者：A2、A3、A4、A7、A8、C2、D1、D3），其中正式任用人員佔 5 位。
	A2	單位間績效獎金核發大致上不致有太大問題，但是個人獎金按照職位分配的情形，還是會有少數個案未符合實際工作狀況，另外單位績效獎金實際分配給個人時，主管依照績效分配獎金好像沒聽說有不公平的情形。	
	A3	單位間的分配係基於評量結果，感覺還算公平。單位內的個人分配原則上只有個人年度獎金總額上限之限制，並無其他規範，所以各單位之分配方式可能有「平均或集中」之情形，公平性值得深入探討。	
	A4	我覺得機關績效大部分應該屬於全體機關同仁所共有，所以本分署績效獎金以 80%分給團體，20%則給有特別表現與貢獻的個人，而個人部分若沒用完則移至團體部分，我覺得應該是公平的。	

表 4-7 受訪者對機關工程績效獎金核發公平性之看法 (續)

正式任用人員	A5	工程績效獎金經績效評核程序依核定等第發給各單位，尚屬公平，惟各單位分配給個人額度，係由單位獨立考量後核發，無法衡量其公平性。	二、認為無法判定公平的有 5 人(受訪者：A1、A5、A6、B、C1)。 三、認為不公平的有 2 人(受訪者：A9、D2)。
	A6	公平與否？很難下結論，因我不瞭解其他同仁的工作量。	
	A7	大致公平（因為無法絕對公平）。	
	A8	還算公平。	
	A9	尚未公平，有進步空間，部分的評量有流於鄉愿及主管的喜好，標準無法讓人都服氣，尤其無法公開列出最近評估結果，公平性讓人質疑。	
聘僱人員	B	依制度發放之工程獎金，個人覺得無關公平原則。	
技工工友或駕駛	C1	個人認為是因工作及職位，致於分配公平很難判定。	
	C2	單位分配額度總決定是機關首長，首長應該最清楚哪個單位表現比較好，我想應該還算公平，至於個人獎金是單位主管決定，主管會有好惡之分，不過應該不會差太遠。	
臨時人員	D1	應屬公平，因為經績效評估委員會評量，而個人的獎金因其完成特定計畫案件而較無爭議。	
	D2	不公平，有些單位發放有酬庸的感覺，明明表現不好還是給與獎金而失去意義。	
	D3	我想個人獎金分配情形大致還算公平，因為主管會根據單位個人的表現來分配，因為主管如果不公平，應該會遭所屬議論。至於單位間獎金之分配因涉及團體績效，一般來說幕僚單位較難顯現。	

資料來源：筆者整理

柒、對工作績效之看法

受訪者中對個人如何爭取更好工作績效之看法，著重在單位的績效目標與機關組織目標能否相結合的問題，回答重點摘述如下表 4-8，彙整歸納訪談資料分析如下：

一、年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與設定權？

單位所設定的績效目標，乃於年度初由個人提報至單位主管，由主管視年度的工作重點及去年執行狀況，與承辦人討論後訂定，主管及承辦人都可以參與討論設定（A1、A2、D3）。

二、單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

1. 未能產生激勵作用且無關聯性的有 5 人（受訪者：A1、A2、A8、B、D1）：績效目標的設定與激勵作用並無關聯性（A1），很難說是否個人因此產生激勵作用（A2），應不屬激勵性質，僅為達成所訂之工作目標需求（B）。

2. 有些許激勵作用的有 2 人（受訪者：A3、A7）：激勵作用不顯著，但應有潛在之激勵效果（A3）；或許會讓個人注重績效之追求，但要有誘因（非金錢或敘獎，而是實質上由精神、心理上之支持或關懷）（A7）。

3. 能產生激勵作用的有 8 人（受訪者：A4、A5、A6、A9、C1、C2、D2、D3）：單位績效目標是為了達成組織目標的次級目標，其設定後會激勵個人對目標有一個具體的追求，個人藉由追求具體單位目標的達成，也就達成績效的要求及組織目標（A4）。單位的績效目標對個人能產生激勵作用，但亦相對產生競爭效果，機關目標訂定可依結果分長、中、短期目標分階段達到（A9）。

綜合以上訪談意見，年度單位績效目標的訂定大都是由主管視年度的工作重點及去年執行狀況，與承辦人討論後訂定，大部分以承辦同仁與主管均有參與設定權。另單位的績效目標對個人能否產生激勵作用方面，受訪者看法分歧，有 13.3%受訪者表示有些許激勵作用；53.3%受訪者表示能產生激勵作用，讓個人注重工作績效與機關組織目標相結合，其中受訪者表示有些許激勵作用及能產生激勵作用的計 10 人，而正式任用人員有 6 人，佔受訪正式任用人員 66.7%；認為無關聯性的佔 33.3%。

表 4-8 受訪者對個人爭取更好工作績效之看法

<p>題目</p> <p>受訪者 類型</p>	<p>七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？</p> <p>1. 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與設定權？</p> <p>2. 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？</p>	<p>歸納分析</p>
<p>正式任用人員</p> <p>A1</p>	<p>1. 單位所設定的績效目標，乃於年度初由個人提報至單位主管彙整，最終由人事室列管，該過程中缺乏上下階層討論。</p> <p>2. 績效目標的設定與激勵作用並無關聯性，應屬管理技術的一種，作為自我檢核之用。原則單位績效目標應與機關組織目標相結合，並鍊結個人工作項目，但其過程中缺乏溝通討論而形成的共識，只會流於形式主義，尤其由上而下的領導模式，目標明確性及持續度也會影響組織生產力產出。</p>	<p>一、單位所設定的績效目標，乃由主管視年度的工作重點及去年執行狀況，與承辦人討論後訂定，主管及承辦人都可以參與討論設定。</p>

表 4-8 受訪者對個人爭取更好工作績效之看法 (續)

正式任用人員	A2	<p>1. 年度績效目標由主管視年度的工作重點及去年的執行狀況，與承辦人討論後訂定，主管及承辦人都可以參與討論。</p> <p>2. 很難說是否個人因此產生激勵作用。單位績效目標大致上還能與機關組織目標相結合，主管和承辦人也會注意單位績效目標是否達成。</p>	<p>二、單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？並能與機關組織目標相結合？</p> <p>1. 認為未能產生激勵作用且無關聯性的有 5 人（受訪者：A1、A2、A8、B、D1）。</p> <p>2. 認為有些許激勵作用的有 2 人（受訪者：A3、A7）。</p> <p>3. 認為能產生激勵作用的有 8 人（受訪者：A4、A5、A6、A9、C1、C2、D2、D3）。</p>
	A3	<p>1. 各單位先依工作內容及重要性提列，經內部會議討論；個人有參與設定權。</p> <p>2. 不顯著，但應有潛在之激勵效果；列入目標有強調之作用，可以讓個人瞭解工作之輕重緩急，清楚機關之組織目標體系。</p>	
	A4	<p>1. 我們單位年度績效目標是由全體同仁共同討論、設定，這樣單位每個人不但有參與感，也會有使命感爭取達成目標。</p> <p>2. 單位績效目標是為了達成組織目標的次級目標，其設定後會激勵個人對目標有一個具體的追求，個人藉由追求具體單位目標的達成，也就達成績效的要求及組織目標。</p>	
	A5	<p>1. 本單位所定年度績效目標係考量業務執掌，參酌個人業務範圍由主管分項訂定。</p> <p>2. 單位的績效目標不僅為達成年度績效而訂定，尚須依相關法規如期完成，應可產生激勵作用。本單位係輔助單位，單位績效目標確為輔助機關達成組織目標而定，非為個人績效之追求。</p>	
	A6	<p>1. 可徵詢單位同仁的意見，取得最多人認同的方案。（不過，依個人過去的經驗，單位同仁往往參與熱忱不佳）</p> <p>2. 應能產生激勵作用。至於是否會讓個人注重績效之追求，則不一定。</p>	

表 4-8 受訪者對個人爭取更好工作績效之看法 (續)

正式任用人員	A7	<p>1. 不知道。個人未曾參與訂定。</p> <p>2. 或許會有些許激勵作用。或許會讓個人注重績效之追求，但要有誘因（非金錢或敘獎，而是實質上由精神、心理上之支持或關懷）。除努力工作克盡職責戮力達成交付任務外，尚需具創新、化繁為簡、節省公帑等績效。</p>	<p>4. 13.3% 受訪者表示有些許激勵作用；53.3% 受訪者表示能產生激勵作用。</p>
	A8	<p>1. 本單位所設定的績效目標是以原本就有辦理考評的項目而訂定。個人有參與訂定權。</p> <p>2. 對我而言沒有。對業務單位應該可以。</p>	
	A9	<p>1. 依團體目標制定個人目標，次依個人的能力、個人達成率等，最後再依評估各項目之目標複雜性與挑戰性。個人要有參與感及公平性，故可參考考績評量方式，先由個人自行設定目標再由單位訂定。</p> <p>2. 單位的績效目標對個人能產生激勵作用，但亦相對產生競爭效果，機關目標訂定可依結果分長、中、短期目標分階段達到。</p>	
聘僱人員	B	<p>1. 依據各項工作進度訂定，本人有參與服務課室之績效目標之擬定。</p> <p>2. 是的，但應不屬激勵性質，僅為達成所訂之工作目標需求。是的，單位績效目標足以控管個人之工作進度與敬業態度，進而與機關組織目標相結合。</p>	
技工工友或駕駛	C1	<p>1. 設定的績效目標，未在個人管轄內。</p> <p>2. 個人認為未必儘然的激勵作用。個人認為這是必然的。</p>	

表 4-8 受訪者對個人爭取更好工作績效之看法（續）

技工 工友 或 駕駛	C2	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是由承辦職員與主管一起訂定。個人沒有參與設定權。 2. 如果有關自己的業務，對個人來說應該會產生激勵作用。可能會吧! 因為單位績效目標設定後，是代表單位一整年的目標，大家就會努力去做。 	
臨時 人員	D1	<ol style="list-style-type: none"> 1. 所謂目標設定，一般為配合政府政策推動，完成特定計畫案件或配合政策之施行，另與長官。 2. 實際上單位的績效目標，均為其個人份內事，無不全力以赴達成目標。就個人觀察，不會特別注重績效之追求。 	
	D2	<ol style="list-style-type: none"> 1. 績效目標是依單位推動工作項目中選擇訂定，個人沒有參與設定權。 2. 應該會，畢竟會考慮單位績效。會吧! 有績效目標，個人就會注重，因為關係團體榮譽。 	
	D3	<ol style="list-style-type: none"> 1. 年度單位所設定的績效目標是由承辦同仁擬訂，再由主管定奪適合單位的目標。個人有參與設定權。 2. 如果是自己承辦的業務範疇，而設定為單位的績效目標，對個人來說應該會產生激勵作用。 	

資料來源：筆者整理

捌、機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效之影響

受訪者中對機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效影響之看法，回答重點摘述如下表 4-9，彙整歸納訪談資料分析如下：

一、個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

1. 會更努力於工作的有 4 人（受訪者：A1、A5、D2、D3）：績效獎金係獨立於固定薪資之外，為追求個人財富應會更努力

於工作(A5)，會得到個人績效獎金，想必是承辦業務出色，受長官賞識才能得到殊榮，個人工作如果受到肯定，應該會更努力(D3)。A1也表示會有激勵的作用，D2表示可能會更努力於工作。

2. 不一定會更努力於工作的有5人(受訪者:A3、A4、A6、A9、C1): 績效獎金多少會有鼓勵個人努力工作的功能，但絕非必然(A4)，另外A3、A6、A9、C1亦表示不一定會因為績效獎金的關係而更努力於工作。
3. 不會更努力於工作的有6人(受訪者:A2、A7、A8、B、C2、D1): 工作僅為完成長官交辦之工作項目，並無考量是因績效獎金而為之(B)，因為努力工作並不是因為獎金關係(C2)，績效獎金之有無並不影響個人對工作認真的態度(D1)。

二、主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

1. 主管會因為獎金制度而更加激勵員工的有8人(受訪者:A1、A3、A5、A6、A9、C1、D1、D3): 為追求榮譽感，主管肩負督導責任希望透過績效獎金，以達成年度績效目標(A5)，主管考量的應該不只是獎金，不過有物質的激勵，對同仁來說更實際，更容易有誘因共同達成團體績效(D3)，主管因角色不同，應該會更注重並激勵員工達成目標(D1)。
2. 主管不一定會因為獎金制度而更加激勵員工的有3人(受訪者:A2、A4、A7): 績效獎金制度應該僅為激勵員工努力達成單位(組織)目標的一個手段(A4)，主管因已設定單位績效目標，大多會激勵或要求員工達成團體績效，但很難說是不是為了績效獎金而去激勵員工(A2)。
3. 主管不會因為獎金制度而更加激勵員工的有4人(受訪者:A8、B、C2、D2): 因單位業務繁重，就目前績效獎金之給予已無法與工作量取得平衡，更無法以績效獎金激勵員工，恐適得其反(B)。主管雖然有績效獎金分配權，不過好主管本來就會視員工的表現來激勵同仁(D2)。

三、工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

1. 機關同仁會積極追求高績效表現的有 5 人(受訪者:A2、A4、A8、A9、D3)：如果能對表現優異之同仁給予非常優渥的績效獎金，同仁應該比較有積極追求高績效表現的動力(A2)。業務同仁對設定的績效目標應該會較積極追求，對機關組織文化應該會有助益(D3)。機關同仁因主管的鞭策及同仁彼此競爭所產生的壓力及向上力量，自然而然會更積極追求績效表現，這種氛圍尤其會影響機關內非正式的人力，進而形成高績效之組織文化(A9)。工程績效獎金的實施對本分署同仁而言，讓本分署同仁願意積極追求績效，進而也讓本分署形成比較高績效的組織文化(A4)。另 A8 亦表示同仁應該會積極追求高績效表現，進而形成高績效之組織文化。
2. 機關同仁不一定(可能)會積極追求高績效表現的有 7 人(受訪者：A1、A3、A6、A7、C1、C2、D2)：要形塑高績效表現的組織文化，工程績效獎金的激勵措施，僅是其中管理方法的一種，尚需配合首長領導力、組織特性與外在環境的刺激(A1)。有些同仁可能會為了個人績效會努力表現，進而帶動單位的競爭氣氛，對機關組織文化應該會有幫助(D2)。
3. 不會特別為工程績效獎金制度之實施，而積極追求高績效表現的有 3 人(受訪者：A5、B、D1)：同仁工作負責盡職、辛勞得力，依限達成交辦業務，並不會特別為工程績效獎金制度之實施，而積極追求高績效表現(A5)。機關同仁之工作表現係為對工作業務熱忱與敬業之態度，對於實施工程績效獎金制度進而創造積極追求高績效表現，應無絕對關連(B)。

綜合以上訪談意見，有 26.7%受訪同仁表示個人會因績效獎金而更努力於工作；33.3%受訪同仁表示個人不一定因績效獎金而更努力於工作；另 40%受訪同仁表示個人不會因績效獎金而更努力於工作。至於主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效，其中有 60%受訪者表示會；13.3%受訪者表示不一定會；26.7%

受訪者表示主管不會因績效獎金而更加激勵員工。另外就工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？有 33.3%受訪者表示會；46.7%受訪者表示不一定（可能）會；20%受訪者表示不會因為工程績效獎金制度之實施，同仁就會積極追求高績效表現。是以，有近八成左右受訪者認為機關實施工程績效獎金制度，對機關組織文化應該會（可能）有幫助，機關同仁會積極追求高績效表現，進而形成高績效之組織文化。

表 4-9 受訪者就機關組織整體績效影響之看法

<p>題目</p> <p>受訪者類型</p>	<p>八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？ 2. 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？ 3. 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？ 	<p>歸納分析</p>
<p>正式任用人員</p> <p>A1</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 初期會有正面激勵效應，隨其效益遞減，若施以良好的管理方式，或許會提高生產力。 2. 績效獎金的發放僅是主管領導統御方式之一，當然其可賦予主管更多的管理措施運用，進而引導員工參與工作而提升團體績效。 3. 工程績效獎金是項工作誘因，至少讓同仁短期不會任意流動，對經驗的累積與傳承有其貢獻度，原則要形塑高績效表現的組織文化，工程績效獎金的激勵措施，僅是其中管理方法的一種，尚需配合首長領導力、組織特性與外在環境的刺激。 	<p>一、個人是否會因績效獎金而更努力於工作？</p> <p>1. 認為會更努力於工作的有 4 人(受訪者：A1、A5、D2、D3)。</p>

表 4-9 受訪者就機關組織整體績效影響之看法 (續)

正式任用人員	A2	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我想如果因工作表現突出發給績效獎金，代表肯定個人工作成果的意思，個人或許會更努力工作，如果說在現行績效獎金制度下，個人會因為績效獎金而更努力工作，我想應該不太會有這樣情況。 2. 主管因已設定單位績效目標，大多會激勵或要求員工達成團體績效，但很難說是不是為了績效獎金而去激勵員工。 3. 如果能對表現優異之同仁給予非常優渥的績效獎金，我想同仁應該比較有積極追求高績效表現的動力。 	<ol style="list-style-type: none"> 2. 認為不一定會更努力於工作的有 5 人 (受訪者：A3、A4、A6、A9、C1)。 3. 認為不會更努力於工作的有 6 人 (受訪者：A2、A7、A8、B、C2、D1)。
	A3	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不明顯，但應有一定之激勵作用。 2. 會，因為主管對制度實施之體驗較深。 3. 相信有此效果，不過高績效組織文化並非全由獎金制度可以打造。 	
	A4	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我覺得大部分人會努力於工作乃基於個人責任感所致，績效獎金多少會有鼓勵個人努力工作的功能，但絕非必然。 2. 績效獎金制度應該僅為激勵員工努力達成單位 (組織) 目標的一個手段，主管不一定會因為獎金制度而更加激勵員工達成團體績效，心理層面的因素有時更為重要。 3. 績效獎金制度是否會發生相當高程度的激勵作用，除了制度本身的合理性外，還要看獎金額度的多寡，不過工程績效獎金的實施對本分署同仁而言，讓本分署同仁願意積極追求績效，進而也讓本分署形成比較高績效的組織文化。 	<p>二、主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？</p> <p>1. 主管會因為獎金制度而更加激勵員工的有 8 人 (受訪者：A1、A3、A5、A6、A9、C1、D1、D3)。</p>
	A5	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為榮譽感使然，平常對工作便付出相當程度的努力，而績效獎金係獨立於固定薪資之外，為追求個人財富應會更努力於工作。 2. 本制度因訂有年終績效評核，為追求榮譽感，主管肩負督導責任希望透過績效獎金，以達成年度績效目標。 3. 本單位同仁工作負責盡職、辛勞得力，依限達成交辦業務，並不會特別為工程績效獎金制度之實施，而積極追求高績效表現。 	

表 4-9 受訪者就機關組織整體績效影響之看法 (續)

正式任用人員	A6	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不一定，總會有人抱著吃大鍋飯心態。 2. 會。 3. 不一定。 	<p>2. 主管不一定會因為獎金制度而更加激勵員工的有 3 人 (受訪者：A2、A4、A7)。</p> <p>3. 主管不會因為獎金制度而更加激勵員工的有 4 人(受訪者：A8、B、C2、D2)。</p> <p>三、工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？</p>
	A7	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本諸良心，盡職掌所為，不會因績效獎金而更加努力於工作。 2. 或許有。 3. 或有其動力而表現。 	
	A8	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不會。 2. 好像沒有，因為不是因為獎金而做。 3. 應該會。 	
	A9	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織績效會更明確，有部分人更加努力於工作，但有部分人因個人能力或外在因素無法達成，反造成反效果，故如何制定個人績效是一門學問亦是藝術，故個人績效目標之制定尤為重要。 2. 應該無疑問，主管會因績效獎金而更加激勵員工，團體關係更團結，效益更彰顯。 3. 機關同仁因主管的鞭策及同仁彼此競爭所產生的壓力及向上力量，自然而然會更積極追求績效表現，這種氛圍尤其會影響機關內非正式的人力，進而形成高績效之組織文化。 	
聘僱人員	B	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作僅為完成長官交辦之工作項目，並無考量是因績效獎金而為之，因在工作過程中，已將之併為部分薪資所得，故無特別將績效獎金所含實質意義析出。 2. 因單位業務繁重，就目前績效獎金之給予已無法與工作量取得平衡，更無法以績效獎金激勵員工，恐適得其反。 3. 機關同仁之工作表現係為對工作業務熱忱與敬業之態度，對於實施工程績效獎金制度進而創造積極追求高績效表現乙節，應無絕對關連。 	

表 4-9 受訪者就機關組織整體績效影響之看法 (續)

技 工 友 或 駕 駛	C1	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人認為儘自己的職責把工作完成，致於績效獎金就看長官判斷。 2. 個人認為這是必然的，應是課室的榮耀。 3. 個人認為未必儘然，如果會積極追求高績效表現的話也是部分人員。 	<p>1. 機關同仁會積極追求高績效表現的有 5 人(受訪者：A2、A4、A8、A9、D3)。</p> <p>2. 機關同仁不一定(可能)會積極追求高績效表現的有 7 人(受訪者：A1、A3、A6、A7、C1、C2、D2)。</p> <p>3. 不會特別為工程績效獎金制度之實施，而積極追求高績效表現的有 3 人(受訪者：A5、B、D1)。</p>
	C2	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不會，因為努力工作並不是是因為獎金關係。 2. 應該不是，主管關心的應該不只是獎金，主管平常就要激勵員工，員工做的好，主管就要應該提出行政獎勵，像嘉獎，有時更有激勵作用。 3. 我想可能會，各單位會積極想要達成設定的績效目標，對機關組織文化應該會有幫助。 	
臨 時 人 員	D1	<ol style="list-style-type: none"> 1. 績效獎金之有無並不影響個人對工作認真的態度。 2. 主管因角色不同，應該會更注重並激勵員工達成目標。 3. 其實個人榮譽及責任感應更勝於績效獎金。 	
	D2	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有可能會。 2. 應該不會，主管雖然有績效獎金分配權，不過好主管本來就會視員工的表現來激勵同仁。 3. 有些同仁可能會為了個人績效會努力表現，進而帶動單位的競爭氣氛，我想對機關組織文化應該會有幫助。 	
	D3	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我想會得到個人績效獎金，想必是承辦業務出色，受長官賞識才能得到殊榮，個人工作如果受到肯定，應該會更努力。 2. 主管考量的應該不只是獎金，不過有物質的激勵，對同仁來說更實際，更容易有誘因共同達成團體績效。 3. 工程績效獎金制度之實施，業務同仁對設定的績效目標應該會較積極追求，對機關組織文化應該會有助益。 	

資料來源：筆者整理

玖、對機關組織整體績效提升之看法

受訪者中對機關組織整體績效提升之看法，回答重點摘述如下表 4-10，彙整歸納訪談資料分析如下：

一、工程績效獎金制度的實施，對組織整體績效提升有一定幫助的有 2 人（受訪者：A1、A8）：2 人均為正式任用人員，佔受訪正式任用人員 22.2% 左右。組織整體績效提升相信是同仁本身的責任感所致，但工程績效獎金制度應該也有產生一些作用（A8）。

二、工程績效獎金制度的實施，只是組織整體績效提升其中一部分的有 13 人（受訪者：A2、A3、A4、A5、A6、A7、A9、B、C1、C2、D1、D2、D3）：其中正式任用人員有 7 人，佔受訪正式任用人員 77.8% 左右。機關組織績效提升應該和首長、主管的領導、組織文化、升遷等各種因素相關，工程績效獎金只是其中一部分（A2），如果機關領導者或單位主管營造機關或單位一種正面、積極性的氛圍，即使未實施績效獎金制度的機關也能提升機關績效，獎金制度是一種促進劑（A4），另與主管領導風格、同仁能力及目標的設定等皆有關係。目標設計的好壞影響績效最大，過與不及都不好，最佳是循序漸進最理想（A9）。

綜合以上訪談意見，受訪者認為機關組織整體績效如有提升，有 86.7% 受訪者認為不全然是實施工程績效獎金制度的結果，與同仁的努力、首長、主管的領導、組織文化、升遷等各種因素都有關係，而工程績效獎金制度的實施只是一種催化劑。

表 4-10 受訪者對機關組織整體績效提升之看法

<p>題目</p> <p>受訪者</p> <p>類型</p>	<p>九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是其他誘因？</p>	<p>歸納分析</p>	
<p>正式</p> <p>任用</p> <p>人員</p>	<p>A1</p>	<p>當然工程績效獎金制度的實施，對組織整體績效提升有一定的幫助，若能輔以其他激勵措施（記功嘉獎、公費參訪、優先拔擢等），開發全體同仁潛能，相信組織績效應可倍增成長。</p>	<p>一、工程績效獎金制度的實施，對組織整體績效提升有一定幫助的有 2 人（受訪者：A1、A8）。</p> <p>二、工程績效獎金制度的實施，只是組織整體績效提升其中一部分的有 13 人（受訪者：A2、A3、A4、A5、A6、A7、A9、B、C1、C2、D1、D2、D3）。</p>
	<p>A2</p>	<p>機關組織整體績效提升應該和首長、主管的領導、組織文化、升遷等各種因素相關，工程績效獎金只是其中一部分。</p>	
	<p>A3</p>	<p>除獎金制度外，對機關職責及專業領域使命感的宣導、工作團隊氣氛之形塑及上級長官對機關角色的重視等，均是本機關組織整體績效的影響要素。</p>	
	<p>A4</p>	<p>我覺得本分署績效如有提升，實施工程績效獎金制度是其中一個因素，但並非絕對因素，如果機關領導者或單位主管營造機關或單位一種正面、積極性的氛圍，即使未實施績效獎金制度的機關也能提升機關績效，獎金制度是一種促進劑。</p>	
	<p>A5</p>	<p>本機關組織整體績效如有提升，除實施工程績效獎金制度外，尚有同仁的努力及各級長官的督導及鼓勵。</p>	
	<p>A6</p>	<p>績效的提升端視組織內同仁對工作的熱忱程度及對升遷的企圖心；工程績效獎金制度可能受其他因素影響而逐漸失去誘因。</p>	
	<p>A7</p>	<p>領導方面固然重要，然仍要上下齊心完成，並克服困難。</p>	

表 4-10 受訪者對機關組織整體績效提升之看法（續）

正式任用人員	A8	本機關員工素質很高，組織整體績效提升相信是同仁本身的責任感所致，但工程績效獎金制度應該也有產生一些作用。
	A9	實施工程績效獎金制度僅佔一部分，另與主管領導風格、同仁能力及目標的設定等皆有關係。我覺得目標設計的好壞影響績效最大，過與不及都不好，最佳是循序漸進最理想。
聘僱人員	B	機關組織整體績效之提升應為長官帶動實質工作業務，進而形成高績效之組織文化，績效獎金僅為部份考量因素，但不是主因。
技工工友或駕駛	C1	個人認為績效之提升及誘因，是因人及工作而異。
	C2	我想或許有關係，但並不是全部，提升組織整體績效的因素很多，工程績效獎金制度的實施可能只是其中一部分。
臨時人員	D1	不全然是績效獎金制度的結果，個人榮譽感及責任感也是因素。
	D2	應該不全然是，跟工程績效獎金制度的實施可能也有關係。
	D3	我想不一定，或許有關係，但組織整體績效的提升因素應該不少，工程績效獎金制度的實施可能是其中之一。

資料來源：筆者整理

拾、受訪者對機關實施工程績效獎金制度之其他看法

受訪者中對機關所實施之工程績效獎金制度，有無其他建議或想法，回答重點摘述如下表 4-11，彙整歸納訪談意見如下：

- 一、引進平衡計分卡的精神，採重賞重罰公開評核單位績效。
- 二、新北市政府工務機關工程獎金採行績效制的比例為 4 成，可以進行比較研究。
- 三、單位目標的設定、單位績效評核的公平性、個人績效獎金發放的條件及發放的即時性等相當重要。
- 四、績效獎金制度改成年中評比，或是一年辦理二次，會使工作更有績效。
- 五、發放獎金最好能有公平及公開之透明制度。
- 六、建立標竿制，即優秀的團體或單位除公開表揚亦可成為不同單位學習榜樣。
- 七、績效考核表格淪為制式寫法，員工素質無法徹底彰顯與檢討，如僅以單一考核形式評估多樣員工，難免喪失客觀因素，無法達成實質考核績效目標，造成績效獎金核發之真實性及其意義。
- 八、各單位訂定年度績效目標項目應更明確且具體化，權責單位應本公平、公正之心態考核。如果各單位能做好目標管理，組織績效就容易彰顯。

綜合以上訪談意見，受訪者對機關實施工程績效獎金制度之其他看法，提供了許多寶貴意見，將作為該制度未來建議之參考。建議事項有引進平衡計分卡的精神、公開公平的評核機制、單位績效目標應更明確且具體化，權責單位應本公平、公正之心態考核、發放獎金要有公平及公開之透明制度、建立標竿制、以單一考核形式評估多樣員工，無法達成實質考核績效目標、做好目標管理等。

表 4-11 受訪者其他建議或想法

<p>題目</p> <p>受訪者 類型</p>	<p>十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？</p>	<p>歸納訪談意見</p>	
<p>正式 任用 人員</p>	<p>A1</p>	<p>工程績效獎金是額外的激勵措施，又公務行政體系非以利潤為主導，差額過大的獎勵又會誘發內部惡性競爭，故壓低每月同仁發放比例，以供年終或特殊案件循名責實論功行賞外，引進平衡計分卡的精神，採重賞重罰公開評核單位績效，再由單位公開個人績效評核，自然令人信服而戮力從公。</p>	<p>一、引進平衡計分卡的精神，採重賞重罰公開評核單位績效。</p> <p>二、新北市政府工務機關工程獎金採行績效制的比例為4成，可以進行比較研究。</p> <p>三、單位目標的設定、單位績效評核的公平性、個人績效獎金發放的條件及發放的即時性等相當重要。</p> <p>四、績效獎金制度改成年中評比，或是一年辦理二次，會使工作更有績效。</p> <p>五、發放獎金最好能有公平及公開之透明制度。</p>
	<p>A2</p>	<p>沒有。</p>	
	<p>A3</p>	<p>據瞭解新北市政府工務機關工程獎金採行績效制的比例為4成，提供參考，或許可以進行比較研究。</p>	
	<p>A4</p>	<p>績效獎金制度主要的目的是為了藉由獎金核發制度來激勵員工，提供一種誘因，使員工發揮潛力，達到更有績效的工作表現，所以單位目標的設定、單位績效評核的公平性、個人績效獎金發放的條件及發放的即時性等等就相當重要。</p>	
	<p>A5</p>	<p>1. 訂定年度績效目標項目應更明確且具體化，權責單位應本公平、公正之心態考核。</p> <p>2. 個人績效獎金之發放，應依規定嚴謹審核，以達激勵作用。</p>	
	<p>A6</p>	<p>沒有。因為在目前政府財政赤字日益惡化的情況下，可能隨時被取消。</p>	
	<p>A7</p>	<p>工作績效固然是衡量之標準，然仍要觀察其敬業態度及其思維，未必以完成件數之多寡來定其績效（或有窒礙難行之處，或困難猶待共商解決）。</p>	

表 4-11 受訪者其他建議或想法 (續)

正式任用人員	A8	目前績效獎金制度是於年底辦理評比及核發，我個人覺得因為年底核發的獎金種類較多（考績獎金、年終獎金…等），相形之下會將績效獎金的效果沖淡，不如改成年中評比，或是一年辦理二次，相信在一年中間獲得獎勵，會使得後半年的士氣更為振奮，工作更有績效。	六、建立標竿制，即優秀的團體或單位除公開表揚亦可成為不同單位學習榜樣。 七、績效考核表格淪為制式寫法，員工素質無法徹底彰顯與檢討，如僅以單一考核形式評估多樣員工，難免喪失客觀因素，無法達成實質考核績效目標，造成績效獎金核發之真實性及其意義。
	A9	1. 最好建立模式及標準。 2. 每年及往後年度可制定短、中、長期目標。 3. 發放獎金最好能有公平及公開之透明制度。 4. 最好目標由長官定獎金的評估由獨立委員會決定。 5. 建立標竿制，即優秀的團體或單位除公開表揚亦可成為不同單位學習榜樣。	
聘僱人員	B	工程績效獎金制度係為獎勵具有實質績效之辛勤員工，是一具有善意且正面的獎勵方式，惟目前政府機關充斥著人治風氣，無法達到面面俱到之人員考核制度，績效考核表格淪為制式寫法，員工素質無法徹底彰顯與檢討，如僅以單一考核形式評估多樣員工，難免喪失客觀因素，無法達成實質考核績效目標，造成績效獎金核發之真實性及其意義，對此，僅能就整體面進行廣泛評估，保有員工基本權益，雖仍有疏失之虞，但已力求客觀公正，鑒此，績效獎金之意義即亦不遠矣。	八、各單位訂定年度績效目標項目應更明確且具體化，權責單位應本公平、公正之心態考核。如果各單位能做好目標管理，組織績效就容易彰顯。
技工工友或駕駛	C1	個人喜歡按月固定領取工程獎金的方式，而同仁如有注重績效之追求必然會積極追求高績效表現。	
	C2	目前沒特別想法。	

表 4-11 受訪者其他建議或想法 (續)

臨時人員	D1	現有之制度，以績效獎金來鼓勵員工，若能落實並具公平性，倒是可持續之獎勵方式。
	D2	目前沒有。
	D3	我想各單位年度績效目標項目應更明確，如果各單位能做好目標管理，組織績效就容易彰顯。

資料來源：筆者整理



第三節 綜合分析

由以上訪談結果，整理受訪者意見並比對文獻資料分析如下：

一、對機關工程績效獎金制度實施內容之認知及認同度方面

- (一) 認知程度：對機關工程績效獎金制度實施內容有 86.7% 之受訪者表示瞭解，13.3% 表示不是很瞭解。機關員工有八成多對該制度表示瞭解，表示員工對該制度的實施有實際關心。
- (二) 對該制度認同度：個案機關員工領取工程獎金的方式原先係按月固定依職務等級給予，而受訪同仁有 53.3% 喜歡工程獎金制度的變革，即按部分以績效表現領取獎金的方式，意即有五成三以上員工認同該制度。

按一個制度的實施若想爭取員工的認同，不外乎透過有效的溝通、協調與宣導，使員工確實明瞭該制度的意義與內涵，而個案機關員工僅五成三左右認同該制度，顯示該制度的推廣尚有進步空間。

二、對機關工程績效獎金制度重視程度方面

受訪者對機關工程績效獎金制度有近六成多表示不重視與不會特別重視，原因不外是個人的價值觀，不會因為有工程績效獎金，工作的態度就會不同，該做的事就會去做，不會因為績效獎金而特別努力，也有可能原因是獎金之增減對整體薪資所得影響比例不大所致。

個案機關員工對該制度有 13.3% 表示不重視、53.3% 表示不會特別重視，原因可能是績效獎金金額比例不高，對當事人的影響不大所致，或與單位主管的「肯定度」有關，若是加重績效獎金之金額比例，誘因可能會提高或是單位主管能「肯定」部屬的表

現，共同為單位績效目標努力，將會強化激勵的作用，對於工程績效獎金制度的重視程度將會提升。

三、對員工工作士氣及激勵方面

績效獎金制度的實施，對員工工作士氣的影響，學者余致力等人曾針對行政機關實施績效獎金制度，是激勵士氣或打擊士氣？做過調查研究，結果發現：量化研究顯示，多數受訪者傾向贊成實施績效獎金制度，特別是團體績效獎金制度，更有過半的受訪者表達贊成之意。就質化資料而言，願意具體表達陳述意見支持者較少，而反對者則有較高的比例願意具體陳述此一制度所存在的缺失問題。總體而言，實務界及學術界對實施績效獎金制度之利弊得失，可說是並無絕對的多數共識。

而本研究受訪者對機關實施工程績效獎金制度後，對員工工作士氣是否有幫助及對個人產生激勵作用之看法也相當分歧，不過有 53.3% 左右受訪者認為對員工工作士氣有幫助，20% 認為對員工工作士氣或許有幫助，而 26.7% 受訪者認為對員工工作士氣未必有幫助。可見工程績效獎金制度的實施，對員工工作士氣激勵方面有正面的影響，並非打擊士氣。

四、對員工個人的工作滿足感或工作表現方面

受訪者就機關實施工程績效獎金制度後，對員工個人的工作滿足感或工作表現，僅有 33.3% 受訪者表示有提升，其餘 66.7% 受訪者表示不一定符合員工工作滿足感或工作表現。顯示工程績效獎金制度的實施，對員工個人的工作滿足感沒有顯著影響，原因有認為獎金僅是誘因，而工作滿足的產生往往是興趣及成就感的滿足。

工程績效獎金制度是獎勵性質，因其不存在並不會產生不滿

足狀態，是屬於滿足的因素，亦即赫茲伯格（F. Herzberg）所言的激勵因素。若能妥善執行工程績效獎金制度，應可提高員工工作滿足感，達成良好的工作績效。該制度是否能將員工的努力、績效與報酬間作有效連結，讓員工得到工作滿足感，使個人有貢獻心力的意願，進而提升其工作表現，是值得努力的方向。

五、機關績效評估會的代表性及評核公正性方面

受訪者對機關績效評估會組成的代表性及公正性看法，有 73% 左右認為具有代表性，至公正性方面僅有 20% 受訪者認為有，66.7% 受訪者表示不一定具公正性，13.3% 認為無法判定公正性。顯示機關績效評估會的組成代表，有七成多員工表示具有代表性，然就績效評估會的公正性方面，有近八成左右表示不一定具公正性及無法判定公正性，可見個案機關績效評估機制尚有改善空間。

績效評估係一種對員工實際工作績效評鑑與衡量之有效工具，並可促使員工產生努力工作與積極任事之誘因，進而達到組織績效目標。績效評估運作之好壞，對個人及組織將產生重大之影響，是以，績效評估是否能夠成功執行，有賴公平、客觀的評量工具與方法。

公正是公平的前提，公平是公正的展現，但是公正了不一定就能公平。激勵的用意原本是要改善組織的氣氛，鞭策員工積極向上，保持團隊穩定的工作步伐，然而不公平就可能導致員工互相猜忌，甚至怨聲載道、消極怠工，破壞團結氣氛，反而得不償失。

六、對機關工程績效獎金核發公平性方面

受訪者對機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金分配情形公平性之看法，認為大致公平的有 53.3%，無法判定公

平的及不公平的有 46.7%。受訪同仁僅有五成三左右認為機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金分配情形具公平性，可見同仁認為獎金分配之公平性尚有質疑。

管理者只有公平地對待每位員工的工作表現，以公正評價員工為基礎，為每位員工提出明確的、具有挑戰性的目標和任務，為每位員工的發展提供公平的機會和條件，才能使他們在真誠合作與責任承諾的基礎上展開公平競爭。

績效獎金制度之實施，尤其個人獎金部分，一方面可激勵員工努力工作與報酬連結，另一方面可以讓優秀同仁互相比較，進而帶動機關組織向上的動力。惟績效獎金之核發，有賴公平的績效評核機制，也就是要符合激勵理論的公平理論，如果核發的結果不公平，反而喪失激勵的作用，該制度的實施最後也將僅是流於形式而已。

七、對工作績效方面

個案機關年度單位績效目標的訂定大都是由主管視年度的工作重點及去年執行狀況，與承辦人討論後訂定，大部分以承辦同仁與主管均有參與設定權。另單位的績效目標對個人能否產生激勵作用，受訪者看法分歧，不過約有 66%左右受訪者表示有些許激勵作用及能產生激勵作用，讓個人注重工作績效之追求進而與機關組織目標相結合。

員工績效可謂為組織績效的礎石（蔡秀涓，2007），可見員工績效的重要性。員工績效對組織績效之重要性，早在七〇年代管理大師 Drucker 就說過：「人是管理的核心！管理的每項成就就是人的成就，管理的失敗是人的失敗。人的願景、奉獻與正直，是決定組織能否進入理想狀況的因素」。員工績效結果的評估與應用不僅是人力資源管理的重心，更是組織管理的核心。因為員工績

效的評估與應用，不僅是管理者據以作為人力配置、訓練方案設計、升遷發展決定的基礎。也涉及組織能否獎優懲劣、激勵員工士氣，維持組織公平，進而攸關整體組織績效品質、組織變革與重組計畫的擬定（蔡秀涓，2007 轉引自蔡良文，2006）。

績效獎金制度之設計，係由各單位訂定年度績效目標，讓員工對所要達到的績效目標有共同的瞭解過程，透過員工的共同參與，對設定的目標努力以赴，進而達成組織績效目標，符合文獻探討的目標設定理論。

八、對組織整體績效影響方面

受訪者有 33.3%認為工程績效獎金制度的實施，同仁就會積極追求高績效表現；而 46.7%受訪者表示不一定（可能）會；另外 20%受訪者表示不會。是以，有近八成左右受訪者認為機關實施工績獎金制度，對機關組織文化應該會（可能）有幫助，機關同仁會積極追求高績效表現，進而形成高績效之組織文化。

工程績效獎金制度，透過目標管理可協助組織達成整體策略目標，並可有效激勵員工士氣與增進機關整體組織績效。因而如何加強目標管理是增進機關整體組織績效的重要方法，其管理方式對提升員工工作士氣方面具有一定之效果，而對於鼓勵員工積極參與組織運作，增進機關組織績效目標具有正面的效應。

九、對機關組織整體績效提升方面

受訪者就機關組織整體績效如有提升，有 86.7%受訪者認為不全然是實施工績獎金制度的結果，是與同仁的努力、首長、主管的領導、組織文化、升遷等各種因素都有關係，而工程績效獎金制度的實施只是一種催化劑。

為了提升整體組織的效率與效能，必須建立健全的管理機

制，因而需要建立一套完善的績效管理制度，使人與事能夠密切配合。好的績效管理制度可以活化組織，惟若實施不當將影響員工的認同感，工程績效獎金制度實施之成敗亦繫於有無良好之績效管理制度。

十、對機關實施工程績效獎金制度之其他建議或想法

- (一) 引進平衡計分卡的精神，採重賞重罰公開評核單位績效。
- (二) 新北市政府工務機關工程獎金採行績效制的比例為 4 成，可以進行比較研究。
- (三) 單位目標的設定、單位績效評核的公平性、個人績效獎金發放的條件及發放的即時性等相當重要。
- (四) 績效獎金制度改成年中評比，或是一年辦理二次，會使工作更有績效。
- (五) 發放獎金最好能有公平及公開之透明制度。
- (六) 建立標竿制，即優秀的團體或單位除公開表揚亦可成為不同單位學習榜樣。
- (七) 績效考核表格淪為制式寫法，員工素質無法徹底彰顯與檢討，如僅以單一考核形式評估多樣員工，難免喪失客觀因素，無法達成實質考核績效目標，造成績效獎金核發之真實性及其意義。
- (八) 各單位訂定年度績效目標項目應更明確且具體化，權責單位應本公平、公正之心態考核。如果各單位能做好目標管理，組織績效就容易彰顯。

綜合以上建議或想法，其中引進平衡計分卡的精神，符合文獻探討有關績效評估常用工具的選擇；發放獎金最好能有公平及公開之透明制度，與激勵理論之公平理論相關；建立標竿制，與績效評估工具的標竿管理相關；僅以單一考核形式評估多樣員

工，難免喪失客觀因素，在本研究文獻探討績效管理理論中之績效評估工具，曾提到績效評估較常用的工具有標竿管理、全面品質管理、六標準差、作業基礎成本制度及平衡計分卡等，受訪同仁不約而同的提出與績效評估常用工具相似的建議與看法，顯示績效評估工具在實務上確實可加以運用；另外各單位訂定年度績效目標項目應更明確且具體化，權責單位應本公平、公正之心態考核及做好目標管理等，與本研究在文獻探討績效管理理論中之目標管理理念一致。



第五章 結論

實工程績效獎金制度主要是要落實績效管理，行政績效之提升，端賴員工之工作士氣是否能有效激勵，而工程績效獎金制度的實施是否真能激勵員工工作士氣，提升個人工作績效進而促進組織績效？筆者乃以個案機關實施「工程績效獎金制度對組織績效影響」之研究為題，參酌文獻理論，運用深度訪談技術，瞭解個案機關實工程績效獎金制度後，員工對該制度之看法及建議，期經由訪談結果分析，作一統合性之歸納、整理，藉以提出本研究之發現與建議，俾冀提供個案機關、其他工程機關及後續研究者之參考。

第一節 研究發現

個案機關所實施的工程績效獎金制度對組織績效之影響，可從訪談資料分析得知，基此，按第一章研究目的及所欲探尋之問題統整歸納，再就影響組織績效的衡量指標加以分析，發現對組織績效之影響如下：

壹、對組織績效之影響

一、員工工作士氣

工程績效獎金制度的實施究竟是激勵士氣或打擊士氣？經由訪談結果顯示，個案機關實工程績效獎金制度後，有53.3%左右受訪者認為對員工工作士氣有幫助，20%認為對員工工作士氣或許有幫助，顯示有七成三左右受訪者認為對員工工作士氣有（或許有）幫助，員工受激勵而將表現反映於組織績效上，組織績效的提升雖不能全然歸功於工程績效獎金制度的實施，惟該制度的實施對組織績效有正面的影響。

二、員工的工作滿足感

對員工個人的工作滿足感或工作表現方面，經由訪談結果顯示，僅有 33.3%受訪者表示有提升，其餘 66.7%受訪者表示不一定符合員工工作滿足感或工作表現，顯示工程績效獎金制度的實施，對員工工作滿足感並無顯著影響。

三、員工之認同度

經由訪談結果顯示，個案機關工程績效獎金制度的實施內容有 86.7%之受訪者表示瞭解，僅 13.3%表示不是很瞭解；而受訪員工有 53.3%喜歡工程獎金制度的變革，意即按部分以績效表現領取獎金的方式，即員工對該制度的認同度達五成三。

四、員工工作績效

經由訪談結果顯示，個案機關工程績效獎金制度的實施，有 13.3%受訪者表示有些許激勵作用，53.3%受訪者表示能產生激勵作用，讓個人注重工作績效與機關組織目標相結合。顯示有六成多左右受訪者表示能提升員工工作績效。

五、整體績效

經由訪談結果顯示，工程績效獎金制度的實施，對組織績效提升有一定的幫助，有近八成受訪者認為機關實施工程績效獎金制度，對機關組織文化應該會（可能）有幫助，機關同仁會積極追求高績效表現，進而形成高績效之組織文化。然而也有八成六多左右受訪者表示機關組織績效如有提升，不全然認為是實施工程績效獎金制度的結果，而是與同仁的努力、首長、主管的領導、組織文化、升遷等各種因素都有關係，而工程績效獎金制度的實施只是一種催化劑。

綜合以上影響組織績效之各項指標，員工工作士氣、員工的工作

滿足感、員工之認同度、員工工作績效及整體績效觀之，個案機關實施工績獎金制度，雖然對員工工作滿足感並無顯著影響，惟七成三左右員工認為對員工工作士氣有（或許有）幫助，六成多左右受訪者表示能提升員工工作績效，而員工對該制度的認同度達五成三，有近八成左右受訪者認為機關實施工績獎金制度，對機關組織文化應該會（可能）有幫助，機關同仁會積極追求高績效表現，進而形成高績效之組織文化。是以，該制度的實施，對員工工作士氣、員工認同度、員工工作績效及整體績效等組織績效衡量指標，均顯示有明顯之關連性，尤其是對組織整體績效提升有一定的助益。

貳、個案機關工程績效獎金制度之缺失

經由深度訪談的結果，及前述文獻探討中相關期刊與學位論文等給予本研究之啟發，筆者發現個案機關所實施的工程績效獎金制度，其設計尚有缺失如下：

一、績效獎金評估公正性受質疑

個案機關工程績效獎金制度績效評估會評量各單位之績效，僅有 20%受訪者認為具有公正性，顯示員工對其評估結果並不信服，因而，應該增加預防的機制設計，避免機關首長的個人酬庸，以及各單位同仁通通有獎的現象。

二、績效目標評核項目的建構與衡量尚待加強

個案機關工程績效獎金制度衡量指標，係由各單位依業務職掌，或重要列管計畫選定主要工作項目 2 至 5 項，績效目標項目的衡量標準並未嚴格規範，無法有效彰顯實際執行業務成效，評核項目僅區分為 3 項，難以客觀進行評量。

三、業務單位與幕僚單位未區隔評比

個案機關業務單位與幕僚單位的工作屬性不同，該制度

設計績效評比時並未區隔，而屬性不同的單位一起評比，難免引起內部爭議。

四、欠缺懲處設計

個案機關工程績效獎金制度訂有發放限制，為獲獎單位之所屬人員於年度內平時考核獎懲累積記過達三次，或一次記一大過，或年終考績列丙等，或依公務員懲戒法受記過以上懲戒處分之人員，不得發給或參與分配績效獎金。該制度僅規定不得發給或參與分配績效獎金的懲處規定，欠缺績效表現不良時，如何懲處的設計。

五、績效獎金評估結果未能與陞遷及年終考績相結合

個案機關工程績效獎金制度評估的結果，僅作為核發獎金的依據，並未與陞遷及年終考績相結合，工程績效獎金制度如果沒有建立一套與陞遷及考績相連結的程序，就無法達到有效激勵員工的效果。

六、工程績效獎金經費支用比例不高

目前個案機關的工程績效獎金制度經費支用比例係百分之七十照工程獎金級點標準按月發給工程獎金，其餘百分之三十按績效評核結果予以發給績效獎金。績效獎金經費支用比例不高，難以形成激勵誘因。

七、員工抗拒變革的心理

一個制度的實施總會有人怕影響本身的權益，而產生抗拒的心理，經由訪談結果顯示，個案機關實施工程績效獎金制度，尚有四成七左右員工不喜歡制度的變革，意即不認同該制度。員工抗拒變革，此應透過訓練宣導，爭取員工認同，使員工真正瞭解該制度的意涵。

第二節 研究建議

基於本研究之發現，茲將對於個案機關、未來該制度發展方向提出建議，敘述如下：

壹、對個案機關－內政部營建署城鄉發展分署之建議

由本文的研究發現，個案機關實施工程績效獎金制度，應以推動績效管理為要項，爰本研究建議現階段應先由下列各項重點工作開始推動，俾使該制度更臻完善。

一、建構一套具有信度、效度及公信力的績效評核機制

個案機關工程績效獎金制度績效評估會評量各單位之績效，僅有 20%受訪者認為具有公正性，顯示員工對其評估結果並不信任，因而，如何建構一套具有信度、效度及公信力的績效評核機制是個案機關必須努力的重點。

目前個案機關績效獎金評估會的組成係由副分署長 2 人、主任工程司、單位主管及同仁組成，由分署長指派 1 人擔任召集人。評估委員大多為各單位主管兼任，因對於機關業務性質及評估技術尚未嫻熟，此將直接影響評估結果的客觀性及公正性。

建議績效獎金評估會的委員宜納入專家學者，才不致於有球員兼裁判的謬誤，而且在評估時不應僅是作書面審查，各單位應該要有簡要的口頭報告及讓委員詢問的時間，如此才能讓委員區分出各單位的優劣高下。

二、績效評估指標應適時作調整修正

如何規劃公平且具公信力的績效評估指標，是工程績效獎金制度實施的最大困難處，因而，個案機關應適時作調整、修正績效評估指標項目，始可發展出適合機關的工程績效獎

金制度。

三、業務單位與幕僚單位應分開評比

績效評比時為求公平起見，業務屬性不同之業務單位與幕僚單位，應區隔評比，畢竟工作屬性不同，評核之項目及方式亦應不同。

四、增加懲處設計，有效激勵士氣

績效衡量除了評核員工的個人工作績效之外，應一併考量員工的工作態度與互助合作的精神，個案機關工程績效獎金制度欠缺績效表現不良時懲處之設計，若能以客觀、公平、正確的衡量，增加懲罰的機制設計，才能有效激勵士氣。

五、運用績效獎金評核，結合陞遷及考績制度

個案機關在年終考績評核的時候，應先行提出各單位之績效評核結果，並以此結果明確訂定各單位考績考列甲等人數之比例，之後與考績相連結，以作為考績評核之準據。如果工程績效獎金制度沒有建立一套程序，真正的把員工的陞遷及考績與績效相連結，而由各單位主管自由心證的將單位績效獎金發給個人，就不可能達到激勵員工的效果。

六、適度調整績效獎金經費支用比例

目前個案機關的工程績效獎金制度經費支用比例僅百分之三十按績效評核結果予以發給績效獎金，若為提高激勵誘因，宜適度調整績效獎金經費支用比例為百分之四十或以上之比例。

七、鼓勵員工參與溝通，型塑員工參與文化

工程績效獎金制度的實施若能利用目標管理理論以擴大全員參與，使員工對績效目標及指標的訂定有參與感，就能提高對該制度的認知，進而可以提高目標的達成率，並型塑

機關員工共同參與的組織文化。

貳、未來發展建議

為因應時代的發展，政府績效管理必須不停的推動，而推動工程績效獎金制度僅是機關實施績效管理的一環，本研究對該制度提出具體政策建議如下：

一、就制度面而言

(一) 建構具有信度、效度與公信力之評核機制

機關工程績效獎金制度的實施，應首先建構具有信度、效度及公信力的績效評核機制。績效評估會的組成應由公正人士或引進專家學者或由機關同仁票選產生，績效指標的設計最好能以量化與質化並重為其績效衡量標準，更重要的是要具有可行性。

(二) 擴大績效獎金經費支用比例，增強激勵誘因

工程績效獎金經費支用比例如果太低，所發放的績效金額自然不高，員工對以獎金為績效管理之制度就會不痛不癢，如同吃大鍋飯心態，無法有效激勵員工，如果預期工程績效獎金能產生誘因，在制度設計上，宜適度調整獎金經費支用比例，使員工更注重工作績效的表現。

(三) 運用績效獎金管理，連結陞遷發展及考績制度

工程績效獎金制度應著眼於績效管理整體架構的實施，使績效獎金確實成為可發揮效用的一項制度工具，因而在員工的個人發展，可透過該制度的實施，瞭解員工為何績效表現不佳的原因，藉以調整員工的工作態度、觀念、行為甚至提升知識技能的參考，作為調整員工陞遷、留任與調任的參考；而績效評估的結果，可作為年終考績的重

要參據，使績效與陞遷及考績確實產生連結。

(四) 應用多元的績效評估工具

為有效衡量組織績效，絕不能只單用一種方法，可採取多元的績效評估工具，像標竿管理 (Bench Marking)、全面品質管理 (Total Quality Management, TQM)、六標準差 (Six Sigma)、作業基礎成本制度 (Activity-Based Costing, ABC) 以及平衡計分卡 (Balanced Score Card, BSC) 等作為績效管理的工具 (蔡良文, 2005: 20)。工程績效獎金制度實施的績效衡量，亦可採用多元績效評估模式，藉以增進對績效表現的整體瞭解。

(五) 應適時檢討、修正與回饋

行政機關績效獎金制度的發布實施，是政府推動績效待遇制度的起點，本應審慎週詳規畫，惟因人事費刪減等因素，自 96 年起不再賡續實施，審酌該制度的實施應有適時檢討、作必要修正的地方，就如同實施一般政策，必須經常的作回饋與檢討，工程績效獎金制度之實施理念與行政機關績效獎金制度相同，均是以推動績效管理為目的，是以，工程績效獎金制度的推動為免終結之命運，必須與時俱進，不斷的作檢討、修正與回饋。

二、就實務面而言

(一) 各層級目標與組織目標能確實連結

機關設定績效目標應符合代表性(可涵蓋機關重點業務推廣成果)、客觀性(可依客觀方式加以評估)、量化性(可具體衡量)、可行性等原則，倘若業務特性導致績效目標無法具備前述原則者，應敘明理由並提出其他合適的目標，不論是機關績效目標或單位績效目標的設定應由機關上、

下級人員共同參與，設定各層級之作業目標需注意明確性、可衡量性、可達成性、挑戰性、成果導向及期限性等事項，並能與組織目標確實連結，機關各層級目標透過工程績效獎金制度的實施與組織目標能確實連結，才是該制度成功與否的關鍵性因素。

(二) 增加多元的激勵誘因

工程績效獎金制度係以獎金為誘因，雖是一種俗化的作法，不過對於真正表現優異之人，獎金核放額度若予以提高，不啻是多一點鼓勵。惟為了增強誘因可採多元的激勵方式，輔以非金錢性的誘因，如以行政獎勵敘獎、頒發獎章、獎牌、休假、公假公費出國旅遊等獎勵方式辦理，同樣能達到激勵員工士氣的效果。

(三) 加強訓練宣導，爭取員工認同

機關應透過教育訓練，積極、不厭其煩的宣導工程績效獎金制度的內容，讓員工充分瞭解該制度實施之細節，以喚起員工之興趣，建立信任感。員工如果能參與該制度的設計及執行過程，將會增加對該制度的瞭解，進而加深對該制度的信任與支持。

(四) 推動績效標竿學習

機關工程績效獎金制度推行的前提，必須是各個管理階層皆能深切地體認績效管理的重要性，因此評核的方式要有一定的基準，尤其是單位分給個人的獎金，要確實做到評核結果公開、公平，個人績效表現優良時，應適時給予合理肯定，並藉由公開表揚，發揮學習強化的示範功能。

(五) 首長的充分支持

工程績效獎金制度的實施，必須獲得機關首長及其單

位主管的認同與支持，才能成功的推動，並獲得具體成效。因此，爭取首長的充分支持、提高其支持的強度，是推動工程績效獎金制度成功的要因。

參、後續研究建議及方向

一個制度實施成功與否的因素眾多，本研究囿於時間、人力與個案研究、訪談信度及文獻資料等限制，僅就個案機關員工進行深度訪談，未能針對整個實施工程績效獎金制度之中央工程機關進行大規模的訪談或問卷調查，恐有不足之處。爾後若有後續研究者對此問題感興趣，也可不限中央機關，地方機關亦可一併考量，並可將利害關係人一同納入，應可得到更全面性的觀點，且可針對不同個案之特性，增加不同衡量指標因素進行研究。

綜合言之，如何發展一套可因應知識時代競爭、又可滿足員工需求、又能結合組織績效的工程績效獎金制度，對型塑具有績效導向的行政文化，以激發公務人員工作潛能及提升行政效能，進而提高為民服務及施政品質，將有莫大助益，也是後續研究「工程績效獎金制度對組織績效影響」的主要方向。

參考文獻

壹、中文部分

一、專書

- 丁志達 (2003)，*績效管理*，台北：揚智文化公司。
- 丘昌泰 (2000)，*公共管理—理論與實務手冊*，台北：元照出版有限公司。
- 朱道凱譯 (1997)，*平衡計分卡—資訊時代的策略管理工具*，台北：臉譜文化出版。
- 李長貴 (1997)，*績效管理與績效評估*，台北：華泰文化事業公司。
- 李美華等譯，Earl Babbie 著 (1998)，*社會科學研究方法 (下)*，台北：時英出版社。
- 李建華、茅靜蘭 (1990)，*薪資制度與管理實務*，台北：超越企管。
- 李誠 (2000)，*人力資源管理的十二堂課*，台北：天下遠見。
- 那昇華、洪毓娟 (2009)，*研究論文的實踐—國小老師的經驗*，台北：心理出版社。
- 林文燦 (2009)，*公部門待遇管理—策略、制度、績效*，台北：元照出版有限公司。
- 林明地、楊振昇、江芳盛等合譯 (2000)，*教育組織行為*，台北：揚智文化公司。
- 林鍾沂 (2004)，*行政學*，台北：三民書局。
- 吳芝儀、李奉儒譯，M. Q. Patton 著 (2008)，*質性研究與評鑑 (上)、(下)*，Qualitative research and evaluation methods, 3rd ed.，嘉義：濤石文化。
- 吳定 (2005)，*公共政策*，台北：空中大學。
- 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯 (2005)，*行政學 (第二冊)*，台北：

國立空中大學。

吳瓊恩、李允傑、陳銘薰（2000），**公共管理**，台北：國立空中大學。

吳瓊恩（2001），**公共管理**，台北：智勝文化公司。

周文欽、高熏芳、王俊明（1996），**研究方法概論**，台北：國立空中大學。

周文賢、吳金潮（1996），**碩士論文撰寫方法**，台北：華泰書局。

周春塘（2007），**撰寫論文的第一本書**，台北：書泉出版社。

胡幼慧（1996），**質性研究：理論方法及本土女性研究實例**，台北：巨流圖書公司。

柯維（2010），**管理其實很簡單**，台北：紅橘子文化事業公司。

高敬文（1996），**質化研究方法論**，台北：師大書苑有限公司。

高強（2009），**論文研究與寫作**，台中：滄海書局。

高翠霜譯，Peter F. Drucker 等原著（2000），**績效評估**，台北：天下遠見。

孫本初（2001），**公共管理**，台北：智勝文化公司。

孫本初（2009），**新公共管理**，台北：一品文化出版社。

畢恆達（2005），**教授為什麼沒告訴我—論文寫作的枕邊書**，台北：學富出版社。

許士軍（2004），**許士軍談管理：洞悉 84 則管理新語**，台北：天下遠見。

張芳全（2011），**論文就是要這樣寫（第二版）**，台北：心理出版社。

張潤書、繆全吉、吳定、彭文賢（1985），**行政學（上）**，台北：教育部空中教學委員會。

張潤書（1987），**行政學**，台北：三民書局。

張潤書（1995），**行政學概要**，台北：五南圖書公司。

張緯良（1999），**人力資源管理**，台北：華泰文化事業公司。

- 陳向明 (2002), 社會科學質的研究, 台北: 五南圖書公司。
- 陳德禹 (2004), 行政管理, 台北: 三民書局。
- 黃土 (1998), 目標管理法, 台北: 國家出版社
- 黃英忠等著 (2002), 人力資源管理, 台北: 華泰文化事業公司。
- 蔡良文 (2010), 人事行政學: 論現行考銓制度, 台北: 五南圖書公司。
- 蕭全政、林鐘沂、江岷欽、黃朝盟等譯, Nicholas Henry 著 (2001), 行政學新論, 台北: 韋伯文化事業出版社。
- 潘明宏譯, Chava Frankfort-Nachmias 及 David Nachmias 著 (2003), 社會科學研究方法 (上冊), 台北: 韋伯文化事業出版社。
- 潘淑滿 (2003), 質性研究: 理論與應用, 台北: 心理出版社。
- 盧瑞陽 (1993), 組織行為-管理心理導向, 台北: 華泰書局。
- 謝金青 (2011), 社會科學研究法-論文寫作之理論與實務, 台北: 威士曼文化事業公司。
- 韓培爾 (2003), 社會科學研究方法 Q&A, 台北: 風雲論壇出版社。

二、論文

- 王文彥 (2000), 事業策略與人力資源策略對組織績效的影響—以金融業為例, 國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 王正寧 (2007), 行政機關待遇策略模式之研究—以績效獎金制度為例, 國立臺灣師範大學政治學系在職專班碩士論文。
- 王寶齡 (2006), 績效獎金制度對公部門影響之研究—以臺北市政府區公所為例, 國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 石新俊 (2003), 我國公部門推動績效獎金及績效待遇制度對組織績效之影響研究—以現職薦任非主管人員的觀點為例, 國立政治大學行政管理研究所碩士論文。

- 呂碧華（2005），我國行政機關實施績效獎金制度之探析，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 林于傑（2011），「績效管理暨績效獎金」政策終結之研究，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 林茂昌（2004），行政機關實施績效獎金制度之探討—以花蓮縣政府暨所屬機關為例，國立東華大學公共行政學系碩士論文。
- 林彥超（2008），公部門績效管理的理論性探索，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 林宏毅（2005），績效獎金制度實施對員工激勵成效之研究—以中央政府林業機關為例，中華大學行政管理學系碩士論文。
- 林禮模（2003），行政機關策略性績效管理之研究—以經濟部為例，國立政治大學行政管理學程碩士論文。
- 周詩哲（2006），公部門人力資源策略議題行銷之研究—以行政院人事行政局推動「績效獎金制度」為例，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 洪基文（2004），行政機關實施績效獎金制度之績效評估—以桃園縣鄉鎮市公所為例，元智大學管理研究所碩士論文。
- 許嘉峻（2005），行政機關績效獎金之組織公平研究—以新竹市政府為例，中華大學行政管理學系研究所碩士論文。
- 張炎舜（2003），我國公務人員績效獎金制度變革之研究—以南投縣政府為例，東海大學公共事務研究所在職專班碩士論文。
- 張金隆（2004），績效獎金制度對基層公務人員工作士氣之探討—以苗栗縣五鄉鎮公所為例，逢甲大學公共政策所碩士論文。
- 張美玲（2003），我國公務人員對績效獎金制度認知之研究—以桃園縣政府為例，銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文。
- 張通傑（2005），地方行政機關實施績效獎金制度之績效評估—以

- 南投縣各戶政事務所為例，國立中正大學政治學所碩士論文。
- 張靜琪（2000），員工薪資福利對組織績效影響之探討，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳介生（2005），行政機關績效獎金制度成效影響因素之探討—以退除役官兵輔導委員會為例，淡江大學公共行政學系公共政策在職專班碩士論文。
- 陳哲彥（1997），人力資源管理與組織績效之關係—本土及外資企業的比較，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳惠玟（1995），績效薪資制度與組織績效關係之研究，中國文化大學勞工研究所碩士論文。
- 陳嘉祥（2005），從我國人事法制探討政府實施績效獎金問題之研究，國立政治大學行政管理學程碩士論文。
- 莊雅淑（2004），僑務委員會推動績效獎金制度成效之研究，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 曾國鐘（2003），我國行政機關績效獎金制度之研究—以縣市政府為例，東海大學公共行政研究所碩士論文。
- 黃士芳（2005），鄉鎮市公所實施績效獎金及管理制度之研究—以臺中縣為例，東海大學公共事務碩士學程在職專班碩士論文。
- 楊雨亮（2003），薪酬制度對組織績效影響之探討—以B公司為例，國立中央大學高階主管企管所碩士論文。
- 趙曉玲（2002），員工分紅入股制度對組織績效的影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 賴鎮安（2004），落實績效獎金制度之研究-參與管理觀點，東海大學公共事務學程在職專班碩士論文。
- 蔡幸伶（2004），行政機關績效獎金制度對員工服務績效之影響—以某科學性行政機關為例，國立臺灣師範大學政治學研究所在職

進修碩士班碩士論文。

劉靜如（1997），大陸台商企業人力資源管理策略之探討暨其與績效關連之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

盧鑫宜（2008），我國政府再造執行成效(1998~)，國立東華大學公共行政學系碩士論文。

蕭文裕（2003），行政機關內幕僚機關績效獎金與工作績效之探討—以交通部某機關為例，世新大學行政管理學系碩士論文。

羅建政（2006），績效獎金制度對員工組織行為影響之研究—以臺北自來水事業處為例，玄奘大學公共事務管理學系碩士論文。

蘇佳民（1998），事業策略、製造策略、人力資源管理策略與組織績效關係之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

顧東炎（2004），行政機關實施績效獎金制度策略之探討—以新竹林區管理處為例，玄奘大學公共事務管理學系在職專班碩士論文。

三、期刊

丘昌泰（2002），政府改造、組織氣餒與士氣激勵，人事月刊，第35卷第5期，頁37-44。

丘昌泰（1999），建立績效導向的公務員俸給政策—公共管理的觀點，行政管理論文選輯，第13輯，頁137-162。

余致力（2002），激勵士氣？打擊士氣？行政機關實施績效獎金制度之評估，人事月刊，第35卷，第5期，頁45-61。

朱楠賢（2001），行政機關推動績效獎金制度應有的觀念及作法，人事月刊，第33卷第5期，頁24-26。

周威廷（2003），行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金制度之評估分析，人事月刊，第37卷第6期，頁27-37。

林文燦（2000），建構我國行政機關績效獎金制度之芻議—活化待遇

- 制度的策略，**人事月刊**，第 30 卷第 5 期，頁 19-35。
- 林文燦（2001），行政機關績效獎金制度研訂始末，**人事月刊**，第 33 卷第 6 期，頁 33-46。
- 林文燦（2002），行政機關推動績效獎金制度的策略與作法，**人事月刊**，第 35 卷第 2 期，頁 6-27。
- 林文燦（2003），落實績效獎金及績效管理制度的參考作法—建立一套兼具效度及公信力的績效評核機制，**人事月刊**，第 36 卷第 5 期，頁 15-33。
- 林文燦（2005），建構我國行政機關績效獎金制度之芻議—活化待遇制度的策略，**人事月刊**，第 30 卷第 5 期，頁 19-35。
- 林文燦（2005），我國實施績效管理制度暨績效獎金制度之經驗與心得，94 年行政機關績效管理暨績效獎金制度學術研討及觀摩會。
- 林素安（2001），績效獎金 Q&A，**人事月刊**，第 33 卷第 6 期，頁 47-54。
- 林海青（2001），公務人員績效評估制度之探討，**人事月刊**，第 33 卷第 6 期，頁 10。
- 林錦慧（2002），落實績效管理新策略——行政機關實施績效獎金制度概述，**人事月刊**，第 35 卷第 6 期，頁 57-62。
- 林嘉誠（2004），公部門績效評估技術與指標建立，**國家政策季刊**，第 3 卷，第 2 期，頁 1-20。
- 范麗娟（1994），深度訪談簡介，**戶外遊憩研究**，7(2)，頁 25-35。
- 施能傑（2004），建立組織績效管理引導員工績效評估的制度，**考銓季刊**，第 37 期，頁 79-94。
- 施能傑（2006），政府薪資績效化的政策設計，**公共行政學報**，第 18 期，頁 51-84。
- 孫本初（2002），政府績效管理的新思維，**考銓季刊**，第 29 期，頁

38-46。

許士軍(2000)，走向創新時代的組織績效評估，**天下文化哈佛商業評論**，頁3。

陳金貴(2000)，行政機關績效考核與公務人員績效獎金之相關研究，**人事行政**，第132期，頁39-53。

陳金貴(2002)，我國公務人員激勵問題的探討，**人事月刊**，第35卷第5期，頁29-36。

詹中原(2005)，政府再造的績效管理策略之研究，**國政研究報告**，憲政(研)094-004號，國家政策研究基金會。

黃同圳(1998)，人力資源管理策略與組織績效關係探討：權變觀點在臺灣企業之檢證，**香港工商管理學報**，第15期，頁79-100。

黃家齊(2002)，人力資本投資系統、創新策略與組織績效—多種契合觀點的驗證，**管理評論**，22(1)，頁99-126。

黃家齊(2002)，人力資源管理系統與組織績效—智慧資本觀點，**管理學報**，19(3)，頁415-450。

蔡良文(2005)，論績效考核與淘汰機制之建立與變革，**考銓季刊**，第43期，頁20。

蔡良文(2007)，我國公務人員俸給與福利制度相關議題分析，**考銓季刊**，第51期，頁10-28。

蔡良文(2010)，從政府再造再造四法論績效管理之時代性，**人事行政季刊**，第171期，頁8-18。

蔡秀涓(2007)，**臺灣公部門員工績效結果策略應用之政策設計**，96年政府部門人力資源管理研討會。

鄭治平(2002)，員工績效獎金制度之探討，**研究發展作品選輯輯1**，行政院人事行政局。

劉坤億(2005)，從政策設計觀點檢視我國行政機關績效獎金制度，

人事月刊，第 41 卷第 6 期，頁 12-28。

劉維琪、張玉山（1991），績效獎金制度的內部分配模式，**管理科學學報**，第 8 卷第 1 期，頁 82-86。

錢士中（2001），公務人員績效獎金制度之規劃建構與落實，**人事月刊**，第 33 卷第 3 期，頁 42-49。

錢士中（2002），推動各機關實施績效獎金制度，**人事月刊**，第 35 卷，第 3 期，頁 45-48。

四、政府出版品及網站

行政院研究發展考核委員會（2004），**政府績效評估**，台北：研究發展考核委員會。

人事行政局（2005），**行政院與地方各級行政機關九十五年實施績效獎金及績效管理計畫作業手冊**，網址：

<http://www.cpa.gov.tw/public/Attachment/8111514502.doc>

檢索時間：2011/09/10

考試院秘書長朱武獻（2003），**公務人力績效管理制度**，網址：

<http://www.exam.gov.tw/newsimg/941.htm>

檢索時間：2011/09/10

全國博碩士論文資訊網，網址：

http://etds.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/search_result.jsp

檢索時間：2011/09/10

貳、英文部分

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 67 : 422-436.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, & Growth*. New York : Free Press.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3): 488-506.
- Bird, A., & Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy U.S. - based Japanese Subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26(1): 23-46.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance: What to do we know and where do we need to do? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3): 656-670.
- Gary Dessler (2002). *A framework for human resource management*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- George S. Odiorne (1965). *Management by Objectives : A System of Managerial Leadership*. New York : Pitman.
- Griffin, R. W. (1999). *Management (6th ed.)*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.)*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Maslow, A.H (1954) .*Motivation and Personality*. New York : Harper & Bros.
- McConkey, D. (1975) .*MBO for Nonprofit Organization*. New York : Amacom.
- Nkomo, S. (1987) . Human resource planning & organizational performance: An exploratory analysis. *Strategic Management Journal*, 8: 387-392.
- Noe, R. A., J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, & P. M. Wright (2000) .*Bureaucracy and Representative Government*, Chicago, Ill: Aldine-Atherton.
- Ruekert, W., Walker C., & Roering J. (1985) .The Organization of Marketing Activities A : Contingency Theory of Structure and Performance. *Journul of Marketing*, 49 : 13-25.
- Skinner, B.F. (1953) . *Science & Human Behavior*. New York : Free Press.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986) . Measurement of business performance on strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Vroom, V.H. (1964) .*Work & Motivation*. New York: John Wiley & Sons Inc.

內政部營建署城鄉發展分署組織規程

- 第一條 內政部營建署為辦理城鄉規劃及發展業務，特設城鄉發展分署（以下簡稱本分署）。
- 第二條 本分署掌理下列事項：
- 一、區域發展策略與相關計畫之研究、分析、協調及擬訂。
 - 二、海岸、濕地復育策略與保育計畫之研擬、管理及工程執行。
 - 三、內政部訂定都市計畫之發展規劃及景觀設計。
 - 四、都市更新與城鄉開發之評估、協調及推動。
 - 五、城鄉發展之資訊整合應用及書圖之數位管理。
 - 六、其他有關城鄉發展事項。
- 第三條 本分署置分署長一人，職務列簡任第十一職等；副分署長置二人，職務列簡任第十職等。
- 第四條 本分署置主任工程司一人，職務列薦任第九職等至簡任第十職等。
- 第五條 本分署各職稱之官等職等及員額，另以編制表定之。
各職稱之官等職等，依職務列等表之規定。
- 第六條 本規程自發布日施行。

附錄二

內政部營建署城鄉發展分署辦事細則

第一條 內政部營建署城鄉發展分署（以下簡稱本分署）為處理內部單位之分工職掌，訂定本細則。

第二條 分署長綜理分署業務，並指揮、監督所屬人員；副分署長襄助分署長處理分署業務。

第三條 主任工程司權責如下：

- 一、工作計畫之擬編及審核。
- 二、文稿之綜核及代判。
- 三、各單位業務之協調。
- 四、會議之籌備、出席或主持。
- 五、其他交辦事項。

第四條 本分署設下列課、室：

- 一、區域發展課。
- 二、海岸復育課。
- 三、城鄉規劃課。
- 四、更新開發課。
- 五、資訊管理課。
- 六、秘書室。
- 七、人事室。
- 八、會計室。
- 九、政風室。

第五條 區域發展課掌理下列事項：

- 一、區域計畫之研究、分析及策劃。
- 二、各目的事業主管機關部門計畫之整合及協調。
- 三、區域與城鄉發展之國際交流及地方跨域合作之推動。

- 四、區域發展策略之研擬。
- 五、其他有關區域發展事項。

第六條 海岸復育課掌理下列事項：

- 一、海岸與濕地復育計畫之研究、分析及策劃。
- 二、海岸與濕地之復育工程之企劃及管理制度設計。
- 三、海岸及濕地復育策略之研擬。
- 四、其他有關海岸復育事項。

第七條 城鄉規劃課掌理下列事項：

- 一、內政部訂定都市計畫之研究及分析。
- 二、都市規劃管理制度之研析及檢討。
- 三、城鄉發展策略之研擬及景觀改造之示範。
- 四、都市計畫土地發展之協調及輔導。
- 五、其他有關城鄉規劃事項。

第八條 更新開發課掌理下列事項：

- 一、都市更新案件之示範推動。
- 二、舊市區更新、機能重建之研擬及輔導。
- 三、城鄉開發之評估分析及設計。
- 四、城鄉開發之環境營造企劃及工程設計。
- 五、其他有關更新開發事項。

第九條 資訊管理課掌理下列事項：

- 一、書圖資訊系統之整體規劃應用及管理維護。
- 二、計畫書圖之繪製、複製及數位管理。
- 三、城鄉發展資料之統計。
- 四、其他有關資訊管理事項。

第十條 秘書室掌理下列事項：

- 一、文書、總務、研考、法制及公關。

二、其他支援服務事項。

第十一條 本分署設人事室，依法辦理人事事項。

第十二條 本分署設會計室，依法辦理歲計、會計及統計事項。

第十三條 本分署設政風室，依法辦理政風事項。

第十四條 各規劃隊任務如下：

一、區域計畫與內政部訂定都市計畫之擬定、變更及通盤檢討。

二、海岸及濕地復育工程之執行。

三、城鄉開發相關工程之執行。

四、城鄉發展指標之資料調查、建置及監控。

五、其他交辦事項。

第十五條 本分署處理業務，實施分層負責制度，依分層負責明細表逐級授權決定。

第十六條 本細則自發布日施行。

附錄三

內政部營建署城鄉發展分署工程獎金及績效獎金實施計畫

分署 98 年 8 月 14 日城人字第 0981001378 號函訂定

營建署 98 年 8 月 21 日營署人字第 0980055570 號函備查

一、目的

內政部營建署城鄉發展分署（以下簡稱本分署）為提高工作效能，發展工程技術，加強績效管理，特訂本分署工程獎金及績效獎金實施計畫。

二、依據

依「中央及地方各級行政機關工程獎金支給原則」、「中央政府各工程機關員工工程獎金發給要點」及行政院人事行政局 98 年 1 月 23 日局給字第 0980060618 號書函辦理。

三、適用對象

按月發給及年度績效發給工程獎金對象為：本分署年度總預算所列編制內員額、年度進行中經核准增加員額及支援人員（含技工、工友、駕駛、約聘僱人員、專案人員及職務代理人），其中年度績效發給工程獎金適用對象，以當年 12 月 1 日在職者為限。

四、獎金經費來源、支用比例：

- (一) 經費來源：原依「中央政府各工程機關員工工程獎金發給要點」支給工程獎金有案者，依原規定提撥；新進人員則依「中央及地方各級行政機關工程獎金支給原則」所列職系之工程技術預算員額，以每人每年度最高新台幣 40,000 元計算提撥。
- (二) 提撥比例：前項經費不逾本分署代辦「測量、規劃、設計、調查」等技術所得服務費之業務費百分之四十。
- (三) 支用比例：前項經費中，百分之七十照工程獎金級點標準按月發給工程獎金，其餘百分之三十按績效評核結果予以發給績效獎金。

五、績效獎金項目及比例：

(一) 單位績效獎金：由總績效獎金提列百分之八十予以發給。

(二) 個人績效獎金：由總績效獎金提列百分之二十予以發給，如於年度內未核發，得流為上開單位績效獎金。

六、績效獎金評核及發給：

(一) 單位績效獎金：

1. 成績等第：本分署各單位年終辦理績效評核，區分如下：

- (1) 特優：成績達 90 分以上。
- (2) 優等：成績達 85 分以上未滿 90 分。
- (3) 甲等：成績達 80 分以上未滿 85 分。
- (4) 乙等：成績達 70 分以上未滿 80 分。
- (5) 丙等：成績未滿 70 分。

2. 獎金發給：依績效評核等第發給單位績效獎金，以每人每年度新台幣 10,000 元為計算基數，按單位 12 月 1 日在職人數，核發如下：

- (1) 特優：(發給績效獎金為 10,000 元基數) $\times 2.5 \times$ (單位人數)。
- (2) 優等：(發給績效獎金為 10,000 元基數) $\times 1.5 \times$ (單位人數)。
- (3) 甲等：(發給績效獎金為 10,000 元基數) $\times 1 \times$ (單位人數)。

3. 評定為特優、優等、甲等者，應衡酌所屬成員個人貢獻程度、工作績效及全年度實際在職期間比例，依常態分配原則，分三級以上等第發給員工，不得平均分配。

4. 考列乙、丙等不發給單位績效獎金。

(二) 個人績效獎金：

1. 年度內員工具有下列特殊工作績效，由分署長衡酌貢獻

程度，即時發給個人績效獎金；或由各單位主管提報（格式如附表一），人事室彙整送績效獎金評估會評審後，簽陳分署長核定，適時發給個人績效獎金。

- (1) 依據施政計畫訂定客觀及量化之具體績效指標，且超越目標達成率百分之十以上者。
- (2) 執行重要政令，績效卓著者。
- (3) 對於主辦業務能創新思考，提出具體改進措施，具有重大績效者。
- (4) 適時消弭意外事件或搶救重大災害，有具體成果者。
- (5) 對於重大困難問題，提出有效方法，予以順利解決者。
- (6) 善用民間資源、促進民間參與公共建設、運用志工或推動機關業務委外作業等，有具體績效者。
- (7) 運用革新技術、方法或管理措施，具體開源或節流，績效顯著者。
- (8) 辦理其他事項績效卓著者。

2. 個人全年所獲個人績效獎金不得超過新台幣 40,000 元。

(三) 發放限制：

獲獎單位之所屬人員於年度內平時考核獎懲累積記過達三次，或一次記一大過，或年終考績列丙等，或依公務員懲戒法受記過以上懲戒處分之人員，不得發給或參與分配績效獎金。約聘僱人員、專案人員及職務代理人，衡酌違反規定事實比照辦理。

七、績效獎金評估會：由副分署長 2 人、主任工程司、單位主管及同仁組成，由分署長指派 1 人擔任召集人。負責審查單位績效目標之選定與執行成果評核及獎金發給等事項。

八、績效考評實施程序：

(一) 訂定年度績效目標項目：

1. 項目之選定：本分署各單位依業務職掌，或重要列管計畫選定主要工作項目 2 至 5 項（格式如附表二）。
2. 項目之核定：年度單位績效目標項目應提「績效獎金評估會」審查簽陳 分署長核定後，函知各受評單位。
3. 項目之變更：年度單位績效目標項目核定後，如因特殊原因無法據以執行時，應簽陳 分署長核定後變更。

(二) 年終績效評核：

1. 填報績效成果：各受評單位於 12 月 1 日前，依年度核定績效目標項目，逐項填寫績效執行成果報告（格式如附表三）及績效目標評核清冊（格式如附表四）送人事室彙整。
2. 初評：人事室彙整各受評單位績效執行成果報告及績效目標評核清冊，送績效獎金評估會委員評分，及送請分署長綜合考評（格式如附表五），績效獎金評估會委員評分權重占 70%，分署長綜合考評權重占 30%。
3. 複評：人事室將各委員評分加總 分署長綜合考評成績，彙提績效獎金評估會會審議後，簽陳 分署長核定。

(三) 成績評核標準：依「績效目標評核項目及評分標準表」（格式如附表六）之標準及說明辦理。

(四) 獎金核發：獲獎單位應將獎金分配具領清冊（格式如附表七）送人事室簽陳 分署長核定後發給。

九、員工每人每年度發給工程獎金總額不得超過新台幣 130,000 元，若依其他規定支有獎金或國家重大工程職務加給者，不得再支領工程獎金。

十、本計畫奉核定後，自民國 98 年 1 月 1 日起實施。

附表一

內政部營建署城鄉發展分署個人績效工程獎金建議表

單 位	職 稱	姓 名	
具 體 事 蹟			
符 合 項 目	<input type="checkbox"/> 依據施政計畫訂定客觀及量化之具體績效指標，且超越目標達成率百分之十以上者。 <input type="checkbox"/> 執行重要政令，績效卓著者。 <input type="checkbox"/> 對於主辦業務能創新思考，提出具體改進措施，具有重大效者。 <input type="checkbox"/> 適時消弭意外事件或搶救重大災害，有具體成果者。 <input type="checkbox"/> 對於重大困難問題，提出有效方法，予以順利解決者。 <input type="checkbox"/> 善用民間資源、推動機關業務委外作業，有特殊具體績效者。 <input type="checkbox"/> 善用革新技術、方法或管理措施，具體開源或節流，績效卓著者。 <input type="checkbox"/> 辦理其他事項績效卓著者。		
該員當年已 獲個人績效 獎金金額		本次建議獎金金額	

提報單位主管簽章：

附表二

內政部營建署城鄉發展分署績效目標項目表

單位：

編號	主要工作項目	評估指標及完成期限	備註

附表三

內政部營建署城鄉發展分署績效執行成果報告

單位：

編號：

主要工作項目：

評核項目 (配分)	評核標準說明 (請勾選)
一、設定目標之創新性複雜度及挑戰性 (20分)	1. 目標創新性 (8分): <input type="checkbox"/> 創新性計畫如民意機關決議、引用新法令制訂、新興專案。 <input type="checkbox"/> 既有工作之重新改良如法令修正、引用新技術或方法、改善流程等。 2. 目標複雜度及挑戰性 (12分): <input type="checkbox"/> 工作要求之產出值或產出量之達成具有相當挑戰性。 <input type="checkbox"/> 延續性工作本年度所要求之產出值或產出量較上年度明顯提高。 <input type="checkbox"/> 工作要求完成期限較正常狀況具有緊迫性。 <input type="checkbox"/> 工作涉及與其他機關(構)之協調聯繫。 <input type="checkbox"/> 業務辦理需多方蒐集彙整大量資訊。 <input type="checkbox"/> 工作辦理涉及諸多不可控制影響因素。
二、目標執行進度 (30分)	<input type="checkbox"/> 實際執行進度較預定進度提前完成。 <input type="checkbox"/> 實際執行進度按預定進度如期完成。 <input type="checkbox"/> 實際執行進度較預定進度落後_____ %。
三、目標達成度 (50分)	<input type="checkbox"/> 績效成果超過原訂目標。 <input type="checkbox"/> 績效成果達成原訂目標。 <input type="checkbox"/> 績效成果與原訂目標差距_____ %。
執行成果綜合檢討說明 (含與上年度效益比較分析)	
(此處為空白表格，用於填寫執行成果綜合檢討說明)	
註：績效執行成果檢討說明，請配合評核項目詳細敘述，並提出具體佐證資料，必要時將佐以實地查証。	

附表四之一

內政部營建署城鄉發展分署績效目標評核清冊

單位：

編號	主要工作項目名稱	委員評分
<p>註：</p> <p>一、各績效評估委員評分權重占 70%，惟本表評分仍以 100 分為最高分。</p> <p>二、評分標準如下</p> <p>(一) 特優：成績達 90 分以上。</p> <p>(二) 優等：成績達 85 分以上未滿 90 分。</p> <p>(三) 甲等：成績達 80 分以上未滿 85 分。</p> <p>(四) 乙等：成績達 70 分以上未滿 80 分。</p> <p>(五) 丙等：成績未滿 70 分。</p>		

附表四之二

內政部營建署城鄉發展分署績效目標評核清冊

單位：

編號	主要工作項目名稱	分署長綜合考評
<p>註：</p> <p>一、各績效評估委員評分權重占 70%，分署長綜合考評權重占 30%，惟本表評分仍以 100 分為最高分。</p> <p>二、評分標準如下：</p> <p>（一）特優：成績達 90 分以上。</p> <p>（二）優等：成績達 85 分以上未滿 90 分。</p> <p>（三）甲等：成績達 80 分以上未滿 85 分。</p> <p>（四）乙等：成績達 70 分以上未滿 80 分。</p> <p>（五）丙等：成績未滿 70 分。</p>		

附表五之一

委員評分表

委員評分 受評單位	分數	委員簽名欄
本分署內外各單位	分署長室	
	區域發展課	
	海岸復育課	
	城鄉規劃課	
	更新開發課	
	資訊管理課	
	北區規劃隊	
	中區規劃隊	
	南區規劃隊	
	東區規劃隊	
	秘書室	
	人事室	
	會計室	
政風室		

附表五之二

首長評分表

<div style="text-align: center;">分署長評分</div> <div style="text-align: left;">受評單位</div>	<div style="text-align: center;">分數</div>	<div style="text-align: center;">簽名欄</div>	
本分署內外各單位	分署長室		
	區域發展課		
	海岸復育課		
	城鄉規劃課		
	更新開發課		
	資訊管理課		
	北區規劃隊		
	中區規劃隊		
	南區規劃隊		
	東區規劃隊		
	秘書室		
	人事室		
	會計室		
政風室			

附表六

內政部營建署城鄉發展分署績效目標評核項目及評分標準表		
評核項目	配分	評 分 標 準 及 說 明
一、設定目標之創新性、複雜度及挑戰性	20	<p>1. 目標創新性 (8分):</p> <p>(1)創新性計畫如民意機關決議、引用新法令制訂、新興專案。</p> <p>(2)既有工作之重新改良如法令修正、引用新技術或方法、改善流程等。</p> <p>2. 目標複雜度及挑戰性 (12分):</p> <p>(1)工作要求之產出值或產出量之達成具有相當挑戰性。</p> <p>(2)延續性工作本年度所要求之產出值或產出量較上年度明顯提高。</p> <p>(3)工作要求完成期限較正常狀況具有緊迫性。</p> <p>(4)工作涉及與其他機關(構)之協調聯繫。</p> <p>(5)業務辦理需多方蒐集彙整大量資訊。</p> <p>(6)工作辦理涉及諸多不可控制影響因素。</p>
二、目標執行進度	30	<p>依年度施政計畫或目標管理項目之工作摘要及進度為準據，考核實際作業是否依原訂時程辦理完成並進行評分。</p> <p>1. 實際執行進度較預定進度提前完成 28—30 分。</p> <p>2. 實際執行進度按預定進度如期完成 27 分。</p> <p>3. 實際執行進度較預定進度落後 10% 以內 20—26 分。</p> <p>4. 實際執行進度較預定進度落後 20% 以內 14—19 分。</p> <p>5. 實際執行進度較預定進度落後 30% 以內 7—13 分。</p> <p>6. 實際執行進度較預定進度落後 40% 以內 1—6 分。</p>
三、目標達成度	50	<p>將目標之達成與實際執行情形比較，取得相對數據，並以百分比顯示與預定績效目標之差距。</p> <p>1. 年度績效成果超過原訂目標 48—50 分。</p> <p>2. 年度績效成果達成原訂目標 47 分。</p> <p>3. 年度績效成果與原訂目標差距 10% 以內 34—46 分。</p> <p>4. 年度績效成果與原訂目標差距 20% 以內 21—33 分。</p> <p>5. 年度績效成果與原訂目標差距 30% 以內 11—20 分。</p> <p>6. 年度績效成果與原訂目標差距 40% 以內 1—10 分。</p>

附表七

內政部營建署城鄉發展分署單位績效獎金具領清冊

單位：

(核發總金額： 元)

編號	職稱	姓名	金額	備註
合計				

單位主管：

人事室：

秘書室：

會計室：

機關首長：

致受訪者訪談同意書

○○鈞安：

敝人現就讀於國立政治大學行政管理碩士在職專班，因碩士論文研究題目為分署「工程績效獎金制度對組織績效影響之研究」，擬採質化研究方式探討分署實施工程績效獎金制度對組織績效影響之相關問題，將請問您對分署目前有關工程績效獎金實施的相關制度面以及實務面的問題，期能經由您寶貴意見的提供，進而針對分署歸納出最佳的制度設計，俾對分署在工程績效獎金制度的實施方面略盡棉薄之力。

本次訪談內容僅做為本研究整理分析之用，絕不個別對外公開，謹隨函檢附訪談題綱，供您先行參閱，另外為了便利分析與整理，本次訪談將在獲得您的同意後全程錄音並做筆記，假使對所附的問題有疑問，請隨時於訪談中告知。或若閣下不便受訪，亦煩請告知。

感謝您的協助，隆情厚誼不勝感荷！敬祝

吉祥如意

闔家安康

指導教授：孫本初 博士

研究生：陳紫燕 敬上

電話：02-87712418

101 年 2 月

- 一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？
- 二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？
- 三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？
- 四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？
- 五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？
- 六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？
- 七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？
 - (一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與設定權？
 - (二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？
- 八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？
 - (一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？
 - (二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？
 - (三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？
- 九、請問您覺得 貴機關組織績效如有提升，是因為實施工程績效獎

金制度的結果？或者是其他誘因？

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議
或想法？



深度訪談紀錄

受訪者代號：A1

性別：男

年齡：46 歲至 55 歲

職位（職務）：簡任人員

職別：主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：有關本機關工程績效獎金發放方式已充分瞭解，若採每月固定領取工程獎金，則會失去激勵效果，而現行每月控留提撥 30% 供個人績效獎金，年底又會讓同仁感覺多份收入之獎勵。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：業務推動非僅憑藉工程績效獎金多寡而產生熱情，其僅能視為額外的福利，根本之道還在業務推動及升遷管道是否順暢。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：工程績效獎金制度實施已久，整體效益會隨時間而遞減，而視為薪資的一部份，若以團隊競賽配合目標管理或平衡計分卡考核，應會對個人或團體產生正面效應。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：工程績效獎金多寡非代表工作表現的成就，僅是滿足管理者主觀上的合理性，其原為額外之物，怎能期待員工為此賣命！宜搭配任務分派及工作氣氛的營造，才能將士用命活絡組織。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估

委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：現行績效評估會是由考績及甄審委員會兼任，應非專業評估，恐流於主觀印象憑斷，而無引用科學性管理方式衡量，難免無法以客觀方式呈現，評量結果的公正性有待商榷。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：現行扣除個人一般性 70% 工程績效獎金外，將剩餘 30% 工程績效獎金，作為團體或個人特殊案件的獎勵，應屬首長合理之職權作為，若能加入同仁共同評比，其效益自是妙不可喻。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與訂定權？

答：單位所設定的績效目標，乃於年度初由個人提報至單位主管彙整，最終由人事室列管，該過程中缺乏上下階層討論。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：績效目標的設定與激勵作用並無關聯性，應屬管理技術的一種，作為自我檢核之用。原則單位績效目標應與機關組織目標相結合，並鍊結個人工作項目，但其過程中缺乏溝通討論而形成的共識，只會流於形式主義，尤其由上而下的領導模式，目標明確性及持續度也會影響組織生產力產出。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：初期會有正面激勵效應，隨其效益遞減，若施以良好的管理方式，或許會提高生產力。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：績效獎金的發放僅是主管領導統御方式之一，當然其可賦予主管更多的管理措施運用，進而引導員工參與工作而提升團體績效。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：工程績效獎金是項工作誘因，至少讓同仁短期不會任意流動，對經驗的累積與傳承有其貢獻度，原則要形塑高績效表現的組織文化，工程績效獎金的激勵措施，僅是其中管理方法的一種，尚需配合首長領導力、組織特性與外在環境的刺激。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是有其他誘因？

答：當然工程績效獎金制度的實施，對組織整體績效提升有一定的幫助，若能輔以其他激勵措施（記功嘉獎、公費參訪、優先拔擢等），開發全體同仁潛能，相信組織績效應可倍增成長。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：工程績效獎金是額外的激勵措施，又公務行政體系非以利潤為主導，差額過大的獎勵又會誘發內部惡性競爭，故壓低每月同仁發放比例，以供年終或特殊案件循名責實論功行賞外，引進平衡計分卡的精神，採重賞重罰公開評核單位績效，再由單位公開個人績效評核，自然令人信服而戮力從公。

受訪者代號：A2

性別：男

年齡：36 歲至 45 歲

職位（職務）：薦任人員

職別：主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：我大致瞭解工程績效獎金制度的內容；另外以績效表現領取獎金的方式，理論上可以按照績效表現的好壞給予不同的獎金，應該是比較好的方式。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：還算重視，應該是涉及年度績效目標之達成與否。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：如果是單純因職務固定發給績效獎金的方式，很難說會對工作士氣及激勵作用有何具體影響跟幫助。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：很難說，尤其是因職位固定發給績效獎金之方式，

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：績效評估會成員來自各單位應該具備一定的代表性，委員評量績效的時候應該不至於有偏頗的情形，但是委員也不一定充分瞭解每一個單位業務內容，可能會有憑印象增減評量分數情形。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：單位間績效獎金核發大致上不致有太大問題，但是個人獎金按照職位分配的情形，還是會有少數個案未符合實際工作狀況，另外單位績效獎金實際分配給個人時，主管依照績效分配獎金好像沒聽說有不公平的情形。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與訂定權？

答：年度績效目標由主管視年度的工作重點及去年執行狀況，與承辦人討論後訂定，主管及承辦人都可以參與討論。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：很難說是否個人因此產生激勵作用。

單位績效目標大致上還能與機關組織目標相結合，主管和承辦人也會注意單位績效目標是否達成。

八、請問您覺得貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：我想如果因工作表現突出發給績效獎金，代表肯定個人工作成果的意思，個人或許會更努力工作，如果說在現行績效獎金制度下，個人會因為績效獎金而更努力工作，我想應該不太會有這樣情況。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：主管因已設定單位績效目標，大多會激勵或要求員工達成團體績效，但很難說是不是為了績效獎金而去激勵員工。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：如果能對表現優異之同仁給予非常優渥的績效獎金，我想同

仁應該比較有積極追求高績效表現的動力。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是有其他誘因？

答：機關組織整體績效提升應該和首長、主管的領導、組織文化、升遷等各種因素相關，工程績效獎金只是其中一部分。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：沒有。



受訪者代號：A3

性別：男

年齡：46 歲至 55 歲

職位（職務）：薦任人員

職別：主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：

1. 擔任主管之後，需參與機關內部單位績效指標之建立及評定，所以對績效獎金制度實施之內容更為清楚認識。
2. 原本對制度變革的觀點是「可以試試看」，經過 2 年的體驗觀察後，發現此一變革確實有激勵效果，方向上是支持的，但是仍需要仔細地去改進操作細節以達到制度設計的目標。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：

1. 工程績效獎金制度實施後，個人有關注其實施成效，但感覺單位同仁對此新制度之實施衝擊並不明顯，可能是因為增減之影響對整體所得（薪資加獎金）來說比例並不大。
2. 個人關注工程績效獎金制度實施成效之原因在於想看看傳統公務文化對新變革之接受程度及其過程。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：工程績效獎金制度實施後，個人雖感覺單位同仁對此新制度實施之反應並不明顯，但仔細觀察，仍然有達到激勵效果，評定績效較佳之單位的團隊士氣也比較好。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人

的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：工程績效獎金制度實施後，個人認為對提升員工個人的工作滿足感或工作表現方面是正面的，但是否符合大多數人的期望則有待更普遍性的調查。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：

1. 本機關績效評估會委員的組成係由副首長、主任工程司及各單位主管參與，應具代表性。
2. 對績效評估委員評量各單位績效是否具有公正性亦曾在會議中引起討論，未來將改為「無論平時或年終評量工作績效，均由首長、副首長及主任工程司來擔任評量者」，各單位委員的角色趨向瞭解評量過程及協助同仁如何改進以符合績效目標。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：單位間的分配係基於評量結果，感覺還算公平。單位內的個人分配原則上只有個人年度獎金總額上限之限制，並無其他規範，所以各單位之分配方式可能有「平均或集中」之情形，公平性值得深入探討。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與設定權？

答：各單位先依工作內容及重要性提列，經內部會議討論；個人有參與設定權。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：不顯著，但應有潛在之激勵效果；列入目標有強調之作用，

可以讓個人瞭解工作之輕重緩急，清楚機關之組織目標體系。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：不明顯，但應有一定之激勵作用。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：會，因為主管對制度實施之體驗較深。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：相信有此效果，不過高績效組織文化並非全由獎金制度可以打造。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是其他誘因？

答：除獎金制度外，對機關職責及專業領域使命感的宣導、工作團隊氣氛之形塑及上級長官對機關角色的重視等，均是本機關組織整體績效的影響要素。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：

1. 可以就您論文研究之寶貴成果，先採行較易執行之建議，逐步改變，以觀察漸進式的改進，作為另一種實證研究案例。
2. 據瞭解新北市政府工務機關工程獎金採行績效制的比例為 4 成，提供參考，或許可以進行比較研究。

受訪者代號：A4

性別：女

年齡：46 歲至 55 歲

職位（職務）：薦任人員

職別：主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：對於本分署工程績效獎金制度實施的內容我大部分瞭解，就個人而言，我是比較喜歡按月固定領取的方式，因為我是行政人員，因業務性質的關係，績效工程獎金的發放對行政單位而言本來機會就比較少，而且按月支領的方式，行政人員本來就只領工程人員的八成而已；可是如果是站在國家及機關立場，按部分以績效表現領取獎金的方式應該是比較好的，畢竟工程獎金不是屬於薪資，既是獎金就應該帶有「獎勵」的性質，不應該一視同仁，貢獻度、辛勞度及績效比較高的人本來就應該給予獎勵。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：就我個人而言，我覺得每個人對於自己的工作本來就應該克盡職守、盡心盡力的達成，而且國家已經給我薪水了，所以我並不會因為有工程績效獎金，工作的態度就有所不同，只是有還是比較好啦。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：應該多多少少會有提升及激勵作用吧。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：就本分署實施工程績效獎金制度以來，對部分員工的工作滿足感

及工作表現確有提升作用，績效獎金的發放代表對單位或個人工作成果及表現的一種肯定，但至於是否符合員工的期望，因每個人想法不同，故也不一定。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：本分署績效評估會的成員主要為各單位主管和主辦綜合性業務人員組成，其比較瞭解各單位業務，所以其組成是有代表性，而且在評量各單位績效時也是依據各單位年度績效目標執行情形來審定，具有公正性。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：我覺得機關績效大部分應該屬於全體機關同仁所共有，所以本分署績效獎金以 80%分給團體，20%則給有特別表現與貢獻的個人，而個人部分若沒用完則移至團體部分，我覺得應該是公平的。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與設定權？

答：我們單位年度績效目標是由全體同仁共同討論、設定，這樣單位每個人不但有參與感，也會有使命感爭取達成目標。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：單位績效目標是為了達成組織目標的次級目標，其設定後會激勵個人對目標有一個具體的追求，個人藉由追求具體單位目標的達成，也就達成績效的要求及組織目標。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：我覺得大部分人會努力於工作乃基於個人責任感所致，績效獎金多少會有鼓勵個人努力工作的功能，但絕非必然。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：績效獎金制度應該僅為激勵員工努力達成單位(組織)目標的一個手段，主管不一定會因為獎金制度而更加激勵員工達成團體績效，心理層面的因素有時更為重要。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：績效獎金制度是否會發生相當高程度的激勵作用，除了制度本身的合理性外，還要看獎金額度的多寡，不過工程績效獎金的實施對本分署同仁而言，讓本分署同仁願意積極追求績效，進而也讓本分署形成比較高績效的組織文化。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是其他誘因？

答：我覺得本分署績效如有提升，實施工程績效獎金制度是其中一個因素，但並非絕對因素，如果機關領導者或單位主管營造機關或單位一種正面、積極性的氛圍，即使未實施績效獎金制度的機關也能提升機關績效，獎金制度是一種促進劑。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：績效獎金制度主要的目的是為了藉由獎金核發制度來激勵員工，提供一種誘因，使員工發揮潛力，達到更有績效的工作表現，所以單位目標的設定、單位績效評核的公平性、個人績效獎金發放的條件及發放的即時性等等就相當重要。

受訪者代號：A5

性別：女

年齡：36 歲至 45 歲

職位（職務）：薦任人員

職別：主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：1. 本分署訂有工程獎金及績效獎金實施計畫，據以執行工程績效獎金之發放。

2. 按月固定領取工程獎金方式，易流於形式化，無法產生激勵作用；以績效表現領取獎金方式，若輔以公平、公正且公開的制度辦理，可提振士氣並達成年度績效目標之作用。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：工程績效獎金制度實施後，獎金之發放係以績效表現來衡酌，評核結果攸關單位及個人榮譽，相關人員自當重視。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：本機關實施工程績效獎金制度，各單位依業務執掌訂定年度績效目標，為如期如質達成績效，正常情形下，員工工作士氣確有提升，亦能產生激勵作用。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：個人的工作滿足感或工作表現，如透過績效評核程序獲得肯定，並給予相當的獎勵，就能符合員工的期望，惟在工程獎金額度的限制下，符合期望的程度存有落差。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估

委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：本機關績效評估會的組成由副首長，主任工程司、單位主管及同仁組成，業務層面廣泛，具有一定程度之代表性，惟委員評量各單位績效時，難免以主觀意識就平常業務接觸層面考評，公正性有待商榷。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：工程績效獎金經績效評核程序依核定等第發給各單位，尚屬公平，惟各單位分配給個人額度，係由單位獨立考量後核發，無法衡量其公平性。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與訂定權？

答：本單位所定年度績效目標係考量業務執掌，參酌個人業務範圍由主管分項訂定。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：單位的績效目標不僅為達成年度績效而訂定，尚須依相關法規如期完成，應可產生激勵作用。本單位係輔助單位，單位績效目標確為輔助機關達成組織目標而定，非為個人績效之追求。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：為榮譽感使然，平常對工作便付出相當程度的努力，而績效獎金係獨立於固定薪資之外，為追求個人財富應會更努力於工作。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：本制度因訂有年終績效評核，為追求榮譽感，主管肩負督導責任希望透過績效獎金，以達成年度績效目標。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：本單位同仁工作負責盡職、辛勞得力，依限達成交辦業務，並不會特別為工程績效獎金制度之實施，而積極追求高績效表現。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是有其他誘因？

答：本機關組織整體績效如有提升，除實施工程績效獎金制度外，尚有同仁的努力及各級長官的督導及鼓勵。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：1. 訂定年度績效目標項目應更明確且具體化，權責單位應本公平、公正之心態考核。

2. 個人績效獎金之發放，應依規定嚴謹審核，以達激勵作用。

受訪者代號：A6

性別：女

年齡：46 歲至 55 歲

職位（職務）：薦任人員

職別：非主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：1. 瞭解。

2. 因工作屬例行性幕僚性質，較難以表現績效，故喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：不重視；理由跟上題一樣。因工作屬例行性幕僚性質，較難以表現績效，故喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：對業務單位應有幫助；對我個人而言則無。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：沒有感覺。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：應有代表性。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：公平與否？很難下結論，因我不瞭解其他同仁的工作量。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與訂定權？

答：可徵詢單位同仁的意見，取得最多人認同的方案。(不過，依個人過去的經驗，單位同仁往往參與熱忱不佳)

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：應能產生激勵作用。

不一定讓個人注重績效之追求。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：不一定。(總會有人抱著吃大鍋飯心態)

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：會。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：不一定。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是有其他誘因？

答：績效的提升端視組織內同仁對工作的熱忱程度及對升遷的企圖心；工程績效獎金制度可能受其他因素影響而逐漸失去誘因。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：沒有。因為在目前政府財政赤字日益惡化的情況下，可能隨時被取消。

受訪者代號：A7

性別：男

年齡：46 歲至 55 歲

職位（職務）：薦任人員

職別：非主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：有關本機關工程績效獎金發放方式約略瞭解。較喜歡按月固定領取的方式。因為除工作表現外，尚仰視主管好惡意識及鄉愿。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：平淡看待。因為不是個人表現所能主導。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：或有幫助，亦會對個人產生些許作用。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：對我個人來說能提升工作表現，對少部分人則不一定。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：大致具代表性（因大部分為主管，少部分為員工代表），仍以主管考評為主，較具質疑性個案，則提出公決。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：大致公平（無法絕對公平）。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與訂定權？

答：不知道。個人未曾參與訂定。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：或許會有些許激勵作用。

或許讓個人注重績效之追求，但要有誘因（非金錢或敘獎，而是實質上由精神、心理上之支持或關懷）。除努力工作克盡職責戮力達成交付任務外，尚需具創新、化繁為簡、節省公帑等績效。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：本諸良心，盡職掌所為。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：或有之。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：或有其動力而表現。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是有其他誘因？

答：獎金方面固然重要，然仍要上下齊心完成，並克服困難。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：工作績效固然是衡量之標準，然仍要觀察其敬業態度及其思維，未必以完成件數之多寡來定其績效（或有窒礙難行之處，或困難猶待共商解決）。

受訪者代號：A8

性別：女

年齡：36 歲至 45 歲

職位（職務）：委任人員

職別：非主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：了解。喜歡制度改變之後的方式，覺得蠻具有挑戰性，對機關內部表現好的同仁亦有激勵作用。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：個人並沒有特別重視，以平常心待之，該做的事就會去做，不會因為績效獎金特別努力。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：如果單位主管確依員工表現而給予不同程度的績效獎金，相信對工作士氣大有助益，也會對個人產生激勵作用的。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：似乎有。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：評估會的委員組成應該還算具代表性（均為各單位主管），但是在評量各單位績效時似乎就不見得具有公正性，畢竟各單位主管並不一定了解別單位的工作內容。除非是跨單位的副分署長及主任工程司，較能窺得全貌。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎

金之分配情形是否公平？

答：還算公平。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與訂定權？

答：本單位所設定的績效目標是以原本就有辦理考評的項目而訂定。個人有參與訂定權。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：對我而言沒有。對業務單位應該可以。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：不會。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：好像沒有，因為不是因為獎金而做。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：應該會。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是有其他誘因？

答：本機關員工素質很高，組織整體績效提升相信是同仁本身的責任感所致，但工程績效獎金制度應該也有產生一些作用。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：目前績效獎金制度是於年底辦理評比及核發，我個人覺得因為年底核發的獎金種類較多（考績獎金、年終獎金…等），相形之下會

將績效獎金的效果沖淡，不如改成年中評比，或是一年辦理二次，相信在一年的中間獲得獎勵，會使得後半年的士氣更為振奮，工作更有績效。



受訪者代號：A9

性別：男

年齡：46 歲至 55 歲

職位（職務）：委任人員

職別：非主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：1. 知道。工程績效獎金制度實施以強化績效目標管理，提升工程品質，精進為民服務之精神，以建立創新、效能之新政府。

2. 我個人比較喜歡以績效表現領取獎金的方式，因為工程單位應衡酌所屬成員個人貢獻度及工作績效，依努力程度不同而績效獎金不同可避免齊頭平等，所產生平均分配之弊病。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：工程績效獎金制度實施後個人更加重視，因個人的努力貢獻度會影響團體績效，亦即個人目標未達成，團體目標可能受影響，個人會害怕成為團體之害群之馬，所以對績效之達成有使命感及向上之驅策力。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：依所屬成員個人貢獻度及工作績效來決定績效獎金多寡，使團隊成員有努力的目標，每個成員具有比較的心理，對員工工作士氣有提昇效果，因此自然對個人產生激勵誘因。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：我覺得提升員工個人的工作滿足蠻難的，因獎金是誘因，而工作滿足產生往往是興趣及成就感的滿足，故不一定符合員工的期望。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：績效評估會影響整體公正性，個人認為不能全以高階主管所組成，應以各單位推舉代表性人員，組成客觀委員會，並制定衡量的標準，並以統計資料為準，意即避開主觀的認定，以公平及公開為主。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：尚未公平，有進步空間，部分的評量有流於鄉愿及主管的喜好，標準無法讓人都服氣，尤其無法公開列出最近評估結果，公平性讓人質疑。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與設定權？

答：依團體目標制定個人目標，次依個人的能力、個人達成率等，最後再依評估各項目之目標複雜性與挑戰性。個人要有參與感及公平性，故可參考考績評量方式，先由個人自行設定目標再由單位訂定。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：單位的績效目標對個人能產生激勵作用，但亦相對產生競爭效果，機關目標訂定可依結果分長、中、短期目標分階段達到。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：組織績效會更明確，有部分人更加努力於工作，但有部分人

因個人能力或外在因素無法達成，反造成反效果，故如何制定個人績效是一門學問亦是藝術，故個人績效目標之制定尤為重要。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：應該無疑問，主管會因績效獎金而更加激勵員工，團體關係更團結，效益更彰顯。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：機關同仁因主管的鞭策及同仁彼此競爭所產生的壓力及向上力量，自然而然會更積極追求績效表現，這種氛圍尤其會影響機關內非正式的人力，進而形成高績效之組織文化。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是其他誘因？

答：實施工程績效獎金制度僅佔一部分，另與主管領導風格、同仁能力及目標的設定等皆有關係。我覺得目標設計的好壞影響績效最大，過與不及都不好，最佳是循序漸進最理想。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：我的想法有：

1. 最好建立模式及標準。
2. 每年及往後年度可制定短中長期目標。
3. 能公平及公開之透明制度。
4. 最好目標由長官定獎金的評估由獨立委員會決定。
5. 建立標竿制即優秀的團體或單位除公開表揚亦可成為不同單位學習榜樣。

受訪者代號：B

性別：女

年齡：36 歲至 45 歲

職位（職務）：約聘人員

職別：非主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：應屬瞭解，工程獎金之發送係為鼓勵同仁工作績效給予分級之獎勵；按月固定領取工程獎金方式則為確保全體單位同仁皆受實質獎勵，雖隱含勞務不均情形，甚或無關業務同仁長官仍可分配取得，屬齊頭式之獎勵；如採績效表現領取獎金的方式支給，則較易淪為酬庸(人治)模式，部分遭排擠之績優員工恐將被排除在外，不甚公平，故考量機關同仁工作合諧關係，宜採按月固定領取工程獎金的方式。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：不是很重視，因獎金之 70%係齊頭式之獎勵方式，無突顯實際績效之作為；另 30%之績效表現領取獎金方式，則由層峰主觀決定，無法確實兼顧部分績效人員。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：綜上，個人覺得對於員工士氣提升不是很突顯，對個人產生激勵作用有限，仍有幾家歡樂幾家愁情形發生。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：工程績效獎金就像是另類員工薪資，對於員工個人的工作滿足感當然有其正面之幫助，薪資之考量，亦是工作滿足度重要指標之

一，但對於工作表現及期望，則因人而異，工作表現不一定與薪資或獎勵金成正比。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：本單位之績效評估會之組成係由單位各主管派兼之，特殊情形除外，基本上績效評估委員評量各單位績效時應有一定之公正客觀性。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：依制度發放之工程獎金，個人覺得無關公平原則。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與訂定權？

答：依據各項工作進度訂定，本人有參與服務課室之績效目標之擬定。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：是的，但應不屬激勵性質，僅為達成所訂之工作目標需求。
是的，單位績效目標足以控管個人之工作進度與敬業態度，進而與機關組織目標相結合。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：工作僅為完成長官交辦之工作項目，並無考量是因績效獎金而為之，因在工作過程中，已將之併為部分薪資所得，故無特別將績效獎金所含實質意義析出。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：因單位業務繁重，就目前績效獎金之給予已無法與工作量取得平衡，更無法以績效獎金激勵員工，恐適得其反。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：機關同仁之工作表現係為對工作業務熱忱與敬業之態度，對於實施工程績效獎金制度進而創造積極追求高績效表現乙節，應無絕對關連。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是有其他誘因？

答：機關組織整體績效之提升應為長官帶動實質工作業務，進而形成高績效之組織文化，績效獎金僅為部份考量因素，但不是主因。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：工程績效獎金制度係為獎勵具有實質績效之辛勤員工，是一具有善意且正面的獎勵方式，惟目前政府機關充斥著人治風氣，無法達到面面俱到之人員考核制度，績效考核表格淪為制式寫法，員工素質無法徹底彰顯與檢討，如僅以單一考核形式評估多樣員工，難免喪失客觀因素，無法達成實質考核績效目標，造成績效獎金核發之真實性及其意義，對此，僅能就整體面進行廣泛評估，保有員工基本權益，雖仍有疏失之虞，但已力求客觀公正，鑒此，績效獎金之意義即亦不遠矣。

受訪者代號：C1

性別：女

年齡：56 歲至 65 歲

職位（職務）：技工

職別：非主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：個人對工程績效獎金制度實施的內容，不是很瞭解。喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，原因對小卒子沒有多大影響。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：依我個人認為未必，因小卒子再怎麼賣力也是如此。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：個人認為未必，但對有衝進及愛工作表現的員工是有產生激勵作用。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：個人認為對有衝進及愛工作表現的員工最符合期望。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：個人認為公正性是因人而異，無法判定。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：個人認為是因工作及職位，致於分配公平很難判定。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

答：個人認為能在最短的時間內把長官交待的工作細心準確的完成。

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與訂定權？

答：設定的績效目標，未在個人管轄內

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：個人認為未必儘然的激勵作用。

個人認為這是必然的。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：個人認為儘自己的職責把工作完成，致於績效獎金就看長官判斷。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：個人認為這是必然的，應是課室的榮耀。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：個人認為未必儘然，如果會積極追求高績效表現的話也是部分人員。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是有其他誘因？

答：個人認為績效之提升及誘因，是因人及工作而異，獎金是部分因素。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：個人認為按月固定領取工程獎金的方式，同仁如有注重績效之追求必然會積極追求高績效表現。

受訪者代號：C2

性別：女

年齡：46 歲至 55 歲

職位（職務）：工友

職別：非主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：1. 大概知道。

2. 我個人是喜歡原來固定按月領取工程獎金的方式，畢竟身分不一樣，工友 領的獎金又不多，也沒什麼能表現績效。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：1. 沒特別重視。

2. 還是會做自己本分的事，不會因為實施工程績效獎金制度。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：我不知道，我想對有些人工作士氣可能會有幫助；對個人來說，還好，沒有特別激勵。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：不是很清楚，不過我想對職員來說可能比較明顯，工友大部分做的事是事務性工作，並不會因為實施該制度就可以提升員工個人的工作滿足感或工作表現。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：1. 我想應該有，因為各單位主管都會參與。

2. 我想會不太公平，因為各單位對別單位的事並不能全部瞭解，

評分時會不太公正。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：單位分配額度總決定是機關首長，首長應該最清楚哪個單位表現比較好，我想應該還算公平，至於個人獎金是單位主管決定，主管會有好惡之分，不過應該不會差太遠。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與訂定權？

答：是由承辦職員與主管一起訂定。個人沒有參與設定權。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：如果有關自己的業務，對個人來說應該會產生激勵作用。

可能會吧!因為單位績效目標設定後，是代表單位一整年的目標，大家就會努力去做。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：不會，因為努力工作並不是因為獎金關係。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：應該不是，主管關心的應該不只是獎金，主管平常就要激勵員工，員工做的好，主管就要應該提出行政獎勵，像嘉獎，有時更有激勵作用。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：我想可能會，各單位會積極想要達成設定的績效目標，對機關組織文化應該會有幫助。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是有其他誘因？

答：我想或許有關係，但並不是全部，提升組織整體績效的因素很多，工程績效獎金制度的實施可能只是其中一部分。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：目前沒特別想法。



受訪者代號：D1

性別：女

年齡：36 歲至 45 歲

職位（職務）：臨時人員

職別：非主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：1. 工程績效獎金，顧名思義是針對專業人員(如工程人員)的獎勵。

實際上任何制度在制定時均立意良好，但在執行時，因人為關係常出現不公平之事，我對機關工程績效獎金制度內容並非十分瞭解，只知道為鼓勵同仁對自己的工作能更積極、主動有所作為並完成目標。

2. 但本人較喜歡按月固定領取獎金方式，因為個性使然只想做好份內的工作。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：並不特別重視，因為身處行政單位，每日例行工作，對長官交辦工作，均盡力完成任務，並無考慮獎勵與否。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：就個人觀察是乎沒有影響，因為每個人對自己負責的工作，均認真負責完成任務。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：依每個人個性不同，對某些人是有其效果的。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：一般績效評估會成員均為機關內單位主管，其評量方式本人並不清楚，各單位主管若提出獎勵，大都能通過，這跟單位主管勤於提案獎勵成員而有差別。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：應屬公平，因為經績效評估委員會評量，而個人的獎金因其完成特定計畫案件而較無爭議。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與訂定權？

答：所謂目標設定，一般為配合政府政策推動，完成特定計畫案件或配合政策之施行，另與長官。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：實際上單位的績效目標，均為其個人份內事，無不全力以赴達成目標。

就個人觀察，不會特別注重績效之追求。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：績效獎金之有無並不影響個人對工作認真的態度。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：主管因角色不同，應該會更注重並激勵員工達成目標。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：其實個人榮譽及責任感應更勝於績效獎金，

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績

效獎金制度的結果？或者是有其他誘因？

答：不全然是績效獎金制度的結果，個人榮譽感及責任感也是因素。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：現有之制度，以績效獎金來鼓勵員工，若能落實並具公平性，倒是可持續之獎勵方式。



受訪者代號：D2

性別：女

年齡：26 歲至 35 歲

職位（職務）：臨時人員

職別：非主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：是，瞭解。

我個人是喜歡制度的改變。因績效會使人積極努力，爭取自己更高榮譽。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：是，會重視。因個人績效成績會影響到團體績效成績又影響課室獎金。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：未必有幫助，有時過度競爭將造成同仁之間不和諧。

1. 未必有幫助，有時過度競爭將造成同仁之間不和諧。

2. 而機關實施工程績效獎金制度對個人來說，多少有激勵作用，因為同仁會更加努力求表現。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：是否提升員工個人的工作滿足感或工作表現，我想因人而異。有的人會注重而有的人根本不放在心上。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：1. 應該有。

2. 績效評估委員好像大部分是各單位主管，應該有代表性。至於委員在評量各單位績效因為不太了解別單位的業務，可能會失之偏頗。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：不公平，有些單位發放有酬庸的感覺，明明表現不好還是給與獎金而失去意義

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與訂定權？

答：績效目標是依單位推動工作項目中選擇訂定，個人沒有參與設定權。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：應該會，畢竟會考慮單位績效。

會吧！有績效目標，個人就會注重，因為關係團體榮譽。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：有可能會。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：應該不會，主管雖然有績效獎金分配權，不過好主管本來就會視員工的表現來激勵同仁。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效表現？進而形成高績效之組織文化？

答：有些同仁可能會為了個人績效會努力表現，進而帶動單位的競爭氣氛，我想對機關組織文化應該會有幫助。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是有其他誘因？

答：應該不全然是，跟工程績效獎金制度的實施可能也有關係。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：目前沒有。



受訪者代號：D3

性別：男

年齡：26 歲至 35 歲

職位（職務）：臨時人員

職別：非主管

一、請問您對 貴機關工程績效獎金制度實施的內容是否瞭解？個人是否喜歡原先按月固定領取工程獎金的方式，抑或喜歡制度的變革，按部分以績效表現領取獎金的方式？原因為何？

答：1. 瞭解。

2. 我個人是喜歡制度的變革，可以按個人績效表現領取獎金的方式，因為具有挑戰性。

二、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，個人是否重視？原因為何？

答：1. 沒特別重視。

2. 該做的事還是要戮力去做，不會因有無工程績效獎金制度之實施。

三、請問您覺得 貴機關實施工程績效獎金制度，對員工工作士氣是否有幫助？是否能對個人產生激勵作用？

答：我想對員工工作士氣多少有幫助；對個人而言，多少有激勵作用。

四、請問 貴機關工程績效獎金制度實施後，是否能夠提升員工個人的工作滿足感或工作表現，並符合員工的期望？

答：我想工程績效獎金制度之實施，對提升員工個人的工作滿足感或工作表現效果應該不會很明顯，不一定會符合員工的期望。

五、請問您覺得 貴機關績效評估會的組成是否具代表性？績效評估委員評量各單位績效時，是否具有公正性？

答：1. 應該有代表性，因為大部分是各單位主管。

2. 績效評估委員因為大部分是各單位主管，在評量各單位績效時，可會有本位主義，因不了解不同單位之工作內容，難免評分時會

不太客觀。

六、請問您覺得 貴機關工程績效獎金之核發，就單位間或個人間獎金之分配情形是否公平？

答：我想個人獎金分配情形大致還算公平，因為主管會根據單位個人的表現來分配，因為主管如果不公平，應該會遭所屬議論。至於單位間獎金之分配因涉及團體績效，一般來說幕僚單位較難顯現。

七、請問您覺得個人如何爭取更好的工作績效？

(一) 年度單位所設定的績效目標如何訂定？個人是否有參與訂定權？

答：年度單位所設定的績效目標是由承辦同仁擬訂，再由主管定奪適合單位的目標。個人有參與設定權。

(二) 單位的績效目標對個人能否產生激勵作用？讓個人注重績效之追求，並能與機關組織目標相結合？

答：如果是自己承辦的業務範疇而為單位的績效目標設定，對個人來說應該會產生激勵作用。

我想應該多少會，因為單位績效目標設定後，主管會提醒要達成的進度，不過幕僚單位不像業務單位可以表現機關的績效。

八、請問您覺得 貴機關工程績效獎金制度實施後，對組織整體績效有何影響？

(一) 個人是否會因績效獎金而更努力於工作？

答：我想會得到個人績效獎金，想必是承辦業務出色，受長官賞識才能得到殊榮，個人工作如果受到肯定，應該會更努力。

(二) 主管是否會因績效獎金而更加激勵員工，達成團體績效？

答：主管考量的應該不只是獎金，不過有物質的激勵，對同仁來說更實際，更容易有誘因共同達成團體績效。

(三) 工程績效獎金制度之實施，機關同仁是否會積極追求高績效

表現？進而形成高績效之組織文化？

答：工程績效獎金制度之實施，業務同仁對設定的績效目標應該會較積極追求，對機關組織文化應該會有助益。

九、請問您覺得 貴機關組織整體績效如有提升，是因為實施工程績效獎金制度的結果？或者是有其他誘因？

答：我想不一定，或許有關係，但組織整體績效的提升因素很多，工程績效獎金制度的實施可能是其中之一。

十、請問您對 貴機關所實施之工程績效獎金制度，是否有其他建議或想法？

答：我想各單位年度績效目標項目應更明確，如果各單位能做好目標管理，組織績效就容易彰顯。

