

公務機關團體績效指標建構 之研究

委託單位：考試院
研究單位：臺北大學公共行政暨政策學系
研究主持人：張四明教授
協同主持人：張育哲副教授
研究員：鄭惠文博士
研究助理：曾馨儀

中華民國一〇二年三月

摘要

公務人員考績法修正草案中，增列主管機關應實施所屬機關間，以及各機關應實施內部單位間團體績效評比等相關規定，並將團體績效評比結果作為彈性分配主管機關、所屬機關，以及內部單位考績等次、比率之考評依據，其核心意旨在於透過績效評比與誘因機制的聯結，來落實策略導向的政府績效管理作為。因此，公務機關團體績效評比機制之建構，不只是聯結組織績效與個人績效的一項管理工具，也是決定各機關(單位)考績等次與比例差異化的關鍵所在。

本研究選取經濟部與考選部為個案研究對象，透過文獻分析、深度訪談、焦點座談以及問卷調查等多元研究方法途徑，有系統探討兩個案機關既往推行團體績效評比之實際經驗，包括團體績效評核的作業方式、績效指標建構過程應注意事項，以及團體績效評比結果之運用等議題。根據質性資料與問卷調查分析，並參考經濟部自訂的團體績效評比辦法，本研究團隊透過腦力激盪擬定一份「公務機關團體績效評比操作手冊建構原則」，作為各主管機關研擬團體績效指標建構操作手冊之參考。

關鍵詞：團體績效評比、策略績效管理、公務人員考績法

Abstract

The draft amendment of Performance Appraisal Act for the Civil Service has required that both internal units and subordinate agencies under any public organization should be engaged in the practice of group performance appraisal and the results are also linked to allocate the proportion of civil service performance. The purpose of this amendment is mainly to advance the good practice of strategic performance management by the strong linkage of performance appraisal and incentive structure. Thus, how to construct group performance appraisal becomes not only an instrument for connecting organizational performance and individual performance but also the key for deciding the allocation of civil service performance.

Based on the critical observation of two cases, this study has explored the experience from both the Ministry of Economic Affairs and the Examination Yuan in implementing the Group Performance Appraisal System during the past several years. Additionally, using the evidence from both qualitative interviews and questionnaire survey and also referring to the good practice of Ministry of Economic Affairs, the study has outlined several principles of construction for the Standard Operation Procedures of Group Performance Appraisal. These principles are supposed to be useful in fine-tuning the SOP for constructing group performance indicators.

Keywords: Group Performance Assessment, Strategy Performance Management, Performance Appraisal Act

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究方法	3
第三節 研究流程	6
第四節 研究架構	7
第二章 經濟部團體績效指標之建構	9
第一節 團體績效評核制度的發展背景	9
第二節 團體績效評核的作業方式	9
第三節 案例的訪談分析	12
第三章 考選部團體績效指標之建構	17
第一節 團體績效評核制度的發展背景	17
第二節 團體績效評核的作業方式	18
第三節 案例的訪談分析	20
第四章 焦點座談及深度訪談意見分析	27
第一節 是否支持公務機關實施團體績效評比？	27
第二節 評比結果是否作為彈性分配考績比例或其他用途依據？ ..	28
第三節 績效指標建構之過程應注意事項有哪些？	30
第四節 評估對象的分類及應由誰來評估？	32
第五節 對考績比例差異幅度之看法？	34
第五章 問卷調查分析	37
第一節 問卷設計與調查經過	37
第二節 對機關(單位)既往實施團體績效評比之看法	39
第三節 對團體績效指標建構與評核過程之看法	45
第四節 團體績效評比結果之運用	53
第六章 結論	57
第一節 研究發現	57
第二節 政策建議	61
參考書目	65

中文部分	65
西文部分	65
附件	67
附件一：焦點團體座談討論提綱	67
附件二：焦點團體座談記錄	69
附件三：深度訪談提綱	79
附件四：深度訪談記錄	81
附件五：經濟部實施績效管理計畫	105
附件六：考選部施政計畫編審暨績效評核作業要點	109
附件七：考試院期中報告座談紀錄	113
附件八：問卷調查內容	121
附件九：公務機關團體績效評比操作手冊建構原則	125
附件十：考試院期末報告審查會議紀錄	129
附件十一：考試院 101 年度委託研究專題期初	133
附件十二：期中報告審查會議紀錄執行情形	137
附件十三：期末報告審查會議紀錄執行情形	143
附件十四：問卷調查分析報告	148
14.1 敘述統計	
14.2 交叉分析	
14.3 意見強度大於 70% 題目	

表 次

表 1.1	焦點團體座談出席人員一覽表	5
表 1.2	訪談對象一覽表	6
表 5.1	機關(單位)受測者之樣本特性	38
表 5.2	機關(單位)實施團體績效評比經驗評價之敘述統計表 ..	42
表 5.3	案例機關對既往實施團體績效評比看法之交叉分析	43
表 5.4	受訪者服務單位對既往實施團體績效評比看法之交叉分析	44
表 5.5	團體績效指標建構與評核過程之敘述統計表	52
表 5.6	團體績效評比結果之敘述統計表	56

圖 次

圖 1.1	研究流程圖	7
圖 1.2	研究架構圖	8
圖 5.1	整體既往實施經驗的認同感	39
圖 5.2	未來施行團體績效評比的認同感	41
圖 5.3	業務單位與幕僚單位合併評比的反對程度比較	46
圖 5.4	業務單位與幕僚單位分開評比的認同度比較	46
圖 5.5	業務單位與幕僚單位分開評比的認同度比較	47
圖 5.6	團體績效評核指標數量的比較	48
圖 5.7	績效評核項目及權重的考量因素比較	50
圖 5.8	團體績效評核指標數量的比較	51
圖 5.9	團體績效評比誘因的比較	54
圖 5.10	考列甲等比例的差異化幅度比較	56

第一章 緒論

組織是由相當數量的個人所組成，個人績效表現的優劣，十足影響組織整體績效表現。然而，過去「公務人員考績法」(以下簡稱「考績法」)僅考核公務人員個人績效，未與機關、單位績效扣合。由於民眾所期望的政府，是個負責任、有明快回應力與決策力，並具備高度執行力的團隊，因而考試院推動的「考績法」修正草案中，增列主管機關應實施所屬機關間，以及各機關應實施內部單位間團體績效評比等相關規定，並將團體績效評比結果作為彈性分配主管機關、所屬機關(構)，以及內部單位考績等次、比率，且據以做為單位主管之考評依據。此乃本研究建構研究主題之緣由，即如何將政府行政組織或團隊管理的績效評比引進現有的員工績效評估制度中，以引導個別公務人員專注於增進團隊和組織的績效方向。

根據委託單位需求，並延續考試院 2010 年 2 月委託完成的《建立行政機關團體績效評比機制之研究》，本計畫著重團體績效指標建構之實務面設計與操作，期能達到以下之研究目標：(一)以考試院及行政院各一部會級機關為個案，深入探討團體績效指標建構之過程與方法；(二)透過上述兩個機關的個案研究，分析同一機關組織之內部單位如何依其工作內容繁簡難易區隔訂定團體績效評核項目、標準、評核程序等相關事項；以及(三)針對個案研究，歸納提出建構團體績效指標的作業流程或操作手冊，俾供其它機關得以參照建立。本章將依序說明本研究之背景、方法、流程與架構。

第一節 研究背景

政府公務人員的個人績效評估，或稱「考績」，實施已有非常久遠的歷史，並以「考績法」為制度運作的基礎。就我國現行績效管理權責體系而言，研考機關負責機關整體層次施政績效制度之建構與檢討，考試院負責員工個人層次考績制度之建構與執行，但是關於負責單位層次的績效管理制度則尚未有法制化之建構。換言之，這一套根據「個人」層次所行的

績效評估，亦即依評估結果實施績效薪俸制度，顯然忽略組織績效管理概念下的其他層次之績效評估，包括「組織整體」和組織「內部團隊」兩個評估單元（施能傑，2010：6）。

鑑於「考績法」修正草案對於團體績效評比制度的推動規定為，主管機關及各機關得視其業務特性及需要，分別辦理所屬機關間及內部單位間之團體績效評比，其範圍、標準、程序及有關事項之實施辦法，由考試院會同行政院定之。為促使各機關單位內部間群策群力，發揮團隊合作精神，未來考績考核將扣合機關、內部單位、受考人3層次的績效表現，增列主管機關應實施所屬機關間及各機關應實施內部單位間團體績效評比的相關規定，團體績效評比結果係作為彈性分配主管機關、所屬機關，以及內部單位考列甲等以上、丙等人數比率，乃至於單位主管考績等次評擬的依據。

從 OECD 及英、美等國相關研究報告檢視，關於政府部門績效管理制度的發展趨勢及啟示，大致可歸納為以下三個重點：（一）建構一套有效結合組織績效評比與員工績效評比的政府績效管理制度；（二）建構一套有效結合團體績效評比與誘因分配機制的政府績效管理制度；以及（三）建構一套策略導向的政府績效管理模式。從績效管理的觀點而言，即建構一套既能使組織目標（績效）與員工個人目標（績效）垂直整合（alignment），也同時能兼顧績效管理與誘因機制水平整合的「策略性績效管理制度」。

從前述 OECD 發展趨勢來看，政府部門「策略性績效管理制度」之實務應用，其長期目標在於透過行政機關團體績效評比機制之建構，整合「策略管理制度」、「績效評比制度」與「誘因分配機制」，使能將「策略化為行動，策略化為結果」，將「規劃、執行及評估」整合成行動方案，將「知（策略）行（行動方案）」合一，將「組織績效與個人績效」融合，將「績效評比與誘因分配」連結，使政府施政績效得以大幅提升（林文燦，2011：40）。

第二節 研究方法

為因應機關業務特性之差異，建構與應用團體績效評核項目等相關事項，本研究奠基於考試院之前的《建立行政機關團體績效評比機制之研究》，將以多元研究方法途徑，兼顧採取文獻分析、個案研究、焦點團體座談、深度訪談以及問卷調查等不同研究方法，以期有系統探討團體績效評核項目、標準、評核程序等相關事項之可行性及妥適性，並確保團體績效評核項目與機關類型及業務特性相結合。

壹、文獻分析法

在文獻資料來源方面，研究團隊將檢閱相關圖書、紙本期刊論文、電子期刊論文、網路資料、各國政府官方網站和報告，以及相關國際組織之官方網站和研究報告等，同時檢視我國目前公務機關團體績效評比制度之推行現況，並分析現行推動經驗下所產生的爭議，俾能依據現行制度面與運作面因素歸納出相關問題，以做為訪查實務經驗者和利害關係人之基礎。

貳、個案研究法

經過先期的調查與磋商，研究團隊選取考選部和經濟部為個案研究對象。考選部為考試院部會級機關，考試院所屬機關中與外部民眾互動最為密切者，且其業務屬性與本計畫之主旨有緊密之連結，故瞭解其主管官員與承辦人員對團體績效指標建構相關議題之看法確有其重要性。

經濟部則是行政院部會級機關，為行政部門中極少數已經實施所屬機關及內部單位團體績效評比的中央機關。依據研究團隊與經濟部主管該業務人員之訪談，瞭解該機關實施團體績效評比已將近四年的時間，其適用對象包括：(一) 內部單位：係指經濟部內部商業司等 15 個內部與幕僚單位；(二) 所屬機關：係指經濟部所屬工業局等 12 個二級行政機關；以及(三) 支領事業待遇之行政機關：係指經濟部所屬國營事業委員會及專業人員研究中心。

藉由汲取考選部與經濟部施行團體績效評比之實際經驗，研究團隊將分析隸屬同一主管機關之各所屬機關間，如何依其業務特性之差異設計團體績效評比制度；另外，並探究同一機關組織之內部單位，如何依其工作內容繁簡難易區隔訂定團體績效評核項目、標準、評核程序等相關事項。從考選部與經濟部相關實施經驗的汲取，本研究將有助於其他機關研議發展團體績效評比制度之重要參考。

參、焦點團體座談法

焦點團體座談主要在於蒐集有關個人的感受、反應、認知和意見等較為主觀的資訊。每一場焦點團體座談一般是由 4-7 位左右的參與者所組成，討論時間約在 2-3 小時左右，由主持人提出一連串重點式的問題，讓參與者表達個人的看法，透過參與者相互對話和論述的過程，釐清問題的本質，找出參與者觀點的異同之處。採取此一方法的好處在於，主持人可以接續參與者在討論過程中所產生的觀點和回答，引導參與者進一步討論相關的問題，同時可因情境氛圍由冷至熱，使參與者逐漸拋開顧忌，與同儕進行深入而有以意義的互動式討論。

為使本研究團隊之研究發現與政策建議能更加周延，並擴大本研究參與者之基礎，本研究將採焦點團體座談法，邀請行政機關績效管理業務主管或代表、人事或主計機關業務主管或代表，以及鑽研人事管理或績效管理之學者專家，針對討論提綱（詳參附件一），深入蒐集對我國目前政府團體績效評比制度設計與運行所面臨問題之不同觀點和看法，以期能因應機關業務特性之差異，建構與應用團體績效評核項目等相關事項。

在焦點團體座談之執行設計上，本研究規劃舉辦一場焦點團體座談，並於國立臺北大學公共行政暨政策學系民生校區之會議室舉行。如期順利地，本研究已於 2012 年 5 月 28 日已辦理焦點團體座談，與談人員共有四人，包含熟悉本研究主題之公共行政領域學者一位，以及實務上從事團體績效評比相關政策規劃與執行的政府官員三人，如〔表 1.1〕所示，進行有組織的團體討論，藉以瞭解其對於本研究相關議題之看法、態度與建

議。座談會進行時，由本研究計畫主持人擔任引導討論，並由研究小組成員在現場記錄與觀察（詳參附件二）。

另外，委託單位考試院於2012年9月14日舉辦「公務機關團體績效指標建構之研究」期中報告審查會議，7位出席委員皆為公共行政及人事管理相關領域專長之專家學者，給予研究團隊相當寶貴的意見，因此特別將座談記錄亦收納於本研究報告中（詳參附件七）。

表 1.1 焦點團體座談出席人員一覽表

編碼	職稱	專長	人數	日期
A1	簡任官	人事管理	4 人	2012/5/28
A2	簡任官	人事管理		
A3	副教授	公共行政		
A4	簡任官	人事管理		
B1	教授	公共行政	7 人	2012/9/14
B2	前簡任官	人事管理		
B3	副教授	人事管理		
B4	前簡任官	人事管理		
B5	簡任官	人事管理		
B6	簡任官	人事管理		
B7	教授	公共行政		

肆、深度訪談法

深度訪談法主要係研究者與研究對象以面對面的方式，藉由結構或非結構式的提問架構，進行與受訪者之訪查、詢問及對話。主要目的在於蒐集受訪者對於研究議題的觀察、經驗、看法，及洞察，提供研究者深度的研究資料，並有助於對關鍵議題的釐清。其與焦點團體法不同之處在於，受訪者可在無壓力的情境下接受訪問，並可避免團體會談中，議題為部分積極者引導的情況發生，有助於受訪者對於研究資訊之提供。

在訪談聯繫過程中，受訪對象乃選擇特定且具代表性的人物，採立意抽樣的方式來取得，主要為對團體績效指標建構有實務經驗之主管官員與

承辦人員共 4 人，其職等為八至十二職等官員。依據訪談提綱（詳參附件三），本團隊先透過電子郵件或傳真，將之傳送給抽樣對象，等抽樣對象同意後，隨即確認訪談的時間與地點，由計畫主持人、協同主持人或研究員進行訪談。截至目前為止，本研究共拜訪三個受訪單位，共計有 4 位有效受訪者。透過訪談者與受訪者的互動過程，發現與分析受訪者動機、信念、態度、作法和看法等。在三份訪談記錄（詳參附件四）中，分別以 M 代表政府公務機關與專家學者；關於受訪者，則以 a、b、c 編號表達，如〔表 1.2〕所示。

表 1.2 訪談對象一覽表

編碼	受訪者單位	受訪者	訪談日期
M1	經濟部人事處	簡任官 (M1a)	2012/5/22
M2	考選部人事處	簡任官 (M2a) 薦任官 (M2b)	2012/6/25
M3	交通部人事處	簡任官 (M3a)	2012/11/15

伍、問卷調查法

問卷調查法首先將之前各項研究方法所收集的資料、議題，進行更為結構化的問卷設計（詳參附件八）。其次，透過問卷的發放、回收以及事後的量化分析，可以系統化的瞭解受訪者針對不同議題的看法。本研究採立意抽樣的方式進行問卷調查，針對曾經參與團體績效評比制度設計、發展與運作的中、高階主管人員，以及基層承辦同仁，徵詢主要利害關係人關於推行團體績效評比的經驗評價與未來建構團體績效指標之看法。發出問卷共計 370 份，包括考選部 70 份和經濟部 300 份，回收有效樣本 351 份，並於第五章做進一步的分析，在此不再贅述。

第三節 研究流程

基於以上對本研究所採各項研究方法，及其互補作用之介紹，茲將本研究於各方法之執行流程以〔圖 1.1〕略做說明。本研究將於確認研究目

的與主軸後，進行文獻分析及研擬深度訪談提綱，繼而執行第一階段之深度訪談（3位政府官員），並同時展開焦點團體座談（4位專家學者）；於期中報告階段提交初步研究報告後，持續進行深度訪談（1位兼具學者身份之政府官員）及個案研究。最後，於問卷調查結束後，將彙整研究發現，及研提本研究對於我國政府團體績效評比制度之政策建議。

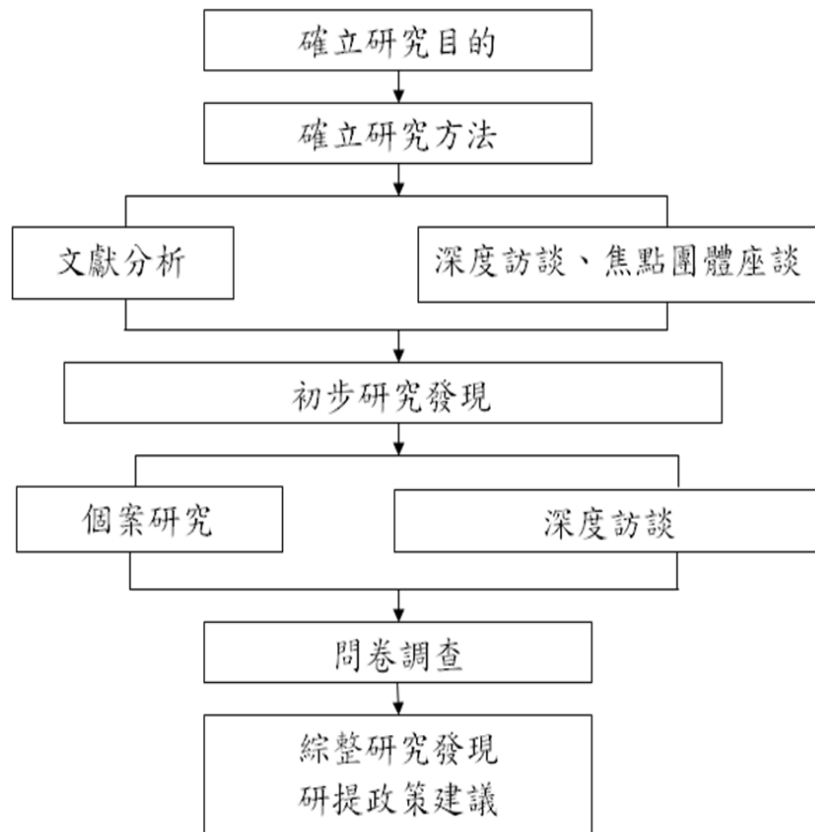


圖 1.1 研究流程圖

第四節 研究架構

關於本研究之架構，如〔圖 1.2〕所示，可分成三大部分，包括現況分析、案例分析，以及具體建議。首先，在現況分析方面，係藉由文獻分析、焦點團體座談和深度訪談等方法，以俾利瞭解我國公務機關推動團體績效指標的背景並檢討其作法如何趨善。其次，在案例分析方面，則探究考選部與經濟部如何在同一機關組織之內部單位，依其工作內容繁簡難易，區隔訂定團體績效評核項目、標準、評核程序等相關事項，並歸納其操作流

程。最後，在具體建議方面，仍透過文獻分析、問卷調查和個案研究等方法，就我國公務機關未來實施團體績效指標建構，研提具體可行之操作應注意事項與政策建議，俾供其他機關得以參照建立。

本計畫著重團體績效指標建構之實務面設計與操作，透過此研究架構，期能獲得以下效益：(一) 藉本研究了解不同層級之機關、同層級之各機關，以及同機關之內部單位，如何依機關組織類型及業務特性之差異，建構各機關或內部單位之團體績效評核項目、標準、評核程序等相關事項，確實結合機關、內部單位、受考人 3 層次之績效表現；以及(二) 經實施團體績效評比，促進主管機關暨所屬機關間之良性競爭，以提昇機關整體行政績效及民眾對於公共服務品質的滿意度。

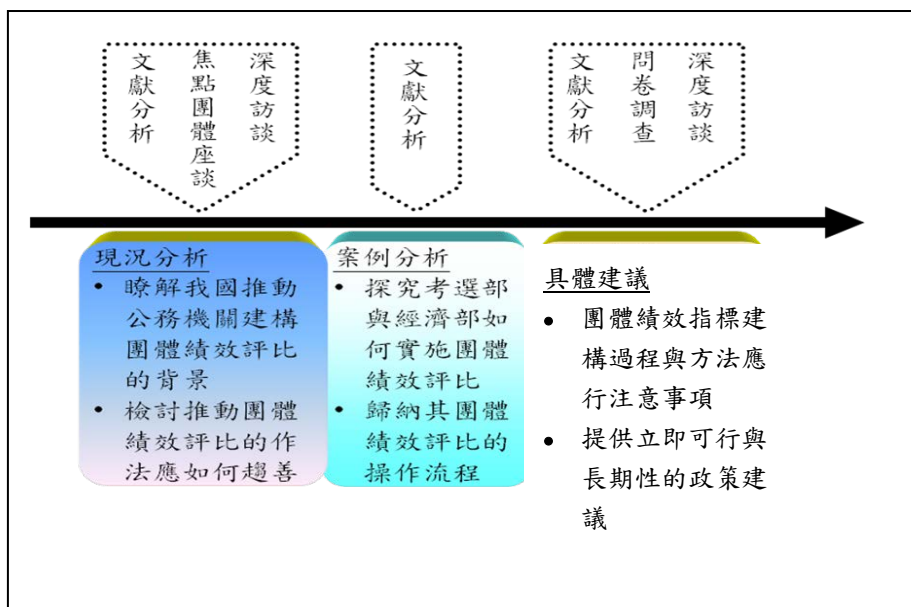


圖 1.2 研究架構圖

第二章 經濟部團體績效指標之建構

經濟部實施團體績效評比已有多年的實際運作經驗，並於實施期間進行多次制度修正，其所累積的經驗值得各機關參考。本章以之為研究個案進行討論。本章共分為三節，分別針對其團體績效評比的發展背景、作業方式、以及本研究所關注的一些研究問題進行分析討論。

第一節 團體績效評核制度的發展背景

與其他部會相同，經濟部於民國 95 年實施一年的績效獎金制度後，因受限人事費逐年刪減及立法院反對等因素，於 96 年停止辦理績效獎金制度。然而，為能有效持續評核各單位（機關）之績效，並使其與各機關單位考績考列甲等比例結合，經濟部於民國 96 年訂定「經濟部實施績效管理計畫」（詳參附件五）。該計畫於民國 97、98 與 100 年總計歷經三次修定¹。其目的係為「激發同仁工作潛能，並提升服務效能及施政品質…，以評核本部幕僚單位及所屬一級行政機關之行政績效，作為年終考績考列甲等人數比率之評定參據²。」

第二節 團體績效評核的作業方式

壹、編審績效評核之作業規定

一、績效目標選定

各受評單位（機關）應於每年 1 月 15 日前將績效目標選定暨執行成果評核表送人事處彙陳，並於每年 2 月 15 日前，由人事處簽陳核定後，

¹ 96.04.30 經人字第 09603658190 號函訂定；97.12.11 經人字第 09703676800 號函修定；98.05.12 經人字第 09803658730 號函修定；100.12.28 經人字第 10003529970 號函修定。

² 資料來源：經濟部實施績效管理計畫(100.12.28 經人字第 10003529970 號函修定)。

函知經濟部各幕僚單位及部屬一級行政機關首長。

二、績效目標之修正

各單位（機關）年度績效目標項目設定後，如因立法院預算審查刪除該項施政計畫，或有不可抗力因素必須刪除原設定績效目標項目時，應於每年5月31日前，簽奉部長核定後送人事處據以辦理。

三、團體績效之核定

各受評單位（機關）於年度即將結束前，應依該年度績效目標項目，按評核指標逐項填寫年度績效執行成果，並進行自評。人事處於每年12月10日前彙總各受評單位（機關）自評成績，送經濟部績效目標評估委員會（由三位次長及主任秘書組成，並由政務次長擔任召集人）複評，必要時得要求受評單位（機關）或相關單位列席說明，並於每年12月20日前，簽陳部長就各單位（機關）年度整體工作績效予以核定。

貳、適用對象

經濟部團體績效評比的適用對象包括：（一）內部單位：係指經濟部內部商業司等15個內部與幕僚單位；（二）行政機關：係指經濟部所屬工業局等12個二級行政機關；以及（三）支領事業待遇之行政機關：係指經濟部所屬國營事業委員會及專業人員研究中心。

參、績效指標

績效指標分為兩大部分。其一為行政績效指標：係指落實年度施政計畫或工作計畫，採行創建性、革新性措施，改善為民服務品質、或提升施政品質及行政效能具重大績效者。其二為財務效能指標：係指執行年度工作計畫之預算，採行創建性、革新性措施，摶節支出，或增進經費運用具重大效益者。

經濟部的績效指標本來只有「行政績效指標」，但後來由於部長認為在資本門方面，從整個國家資源分配的角度來看，如果財務績效不如預

期，對行政部門整體運作效能將有重大影響。換言之，審議通過之資本預算若一直沒有用；然而別的地方缺錢，卻沒有錢用，這對國家資源分配影響很大，於是將財務效能指標納入團體績效評比。所以現行績效指標，90%是行政績效指標，另外10%則是資本門支出的財務效能指標。亦即，績效評估後，一般行政績效要乘以90%，另外資本支出的應用則佔10%。

肆、目標管理項目

各受評單位（機關）應就年度欲達成之行政績效或財務效能選定績效目標，以4至6項為原則，據以辦理年度績效評核。各單位（機關）應將主辦之「院管制計畫」或「部管制計畫」列入目標管理項目。此外，上級長官交辦之重要事項或本單位（機關）之重點業務，具有代表性，可依客觀方式加以具體評估者，宜列入。目標期程以10月底完成執行進度為管制目標。財務效能指標方面，預算執行進度計至10月底為原則，並以預算分配數執行率為評核標準。

伍、績效評核結果與年終考績具體配套措施

績效評核結果，作為各該單位（機關）年終考績考列甲等人數比率及單位主管（機關首長）之評定依據。績效評核成績未達80分者，單位主管（機關首長）年終考績不得考列甲等。

此外，依據績效評核結果，各幕僚單位及一級行政機關年終考績考列甲等人數計算方式如下：

- （一）各單位（機關）以績效評核分數80分為基準，績效評核分數80分者，其員工每人給予績效點數1點，每增減一分，增減其員工績效點數0.01點，並乘以單位（機關）參與考績總人數，計算出該單位（機關）之績效點數。

(二) 計算公式：

各單位(機關)得考列甲等人數=得考列甲等人數*(單位(機關)績效點數/各單位(機關)績效點數總和)

第三節 案例的訪談分析

如前述，經濟部實施團體績效評比已有數年時間，並針對評比的方式、指標的選定、評比結果的運用等進行了多次的修正。為深入瞭解其團體績效指標建構之過程與方法，分析同一機關組織之內部單位如何依其工作內容繁簡難易區隔訂定團體績效評核項目、標準、評核程序等相關事項，研究團隊歸納出幾項重要議題，結合書面資料收集與深度訪談的結果，茲論述如下。

壹、以行政績效指標及財務效能指標進行評比是否合適？行政績效佔 90%，財務效能指標佔 10%是否需要調整？

績效指標的選擇向來是公部門進行績效評比時最困難的工作之一。在行政績效指標方面，經濟部將各單位(機關)主辦之「院管制計畫」或「部管制計畫」，以及上級長官交辦之重要事項或本單位(機關)之重點業務，具有代表性，可依客觀方式加以具體評估者列入目標管理項目，讓不同單位(機關)指標的選取有一致的方向，不至於全然憑空選擇，應屬合理的作法。

然而，為了求取客觀與明確性，指標的選擇往往會傾向以可量化的方式進行。例如，關於組織改造的宣導業務，績效目標通常會訂宣導場次，但場次的數字是一種「產出」(output)層次的問題，卻不見得有實質的效果。因此，要知道是否有達到最終目的，可能必須輔以其他的評估模式，像是滿意度調查，或者使用問卷來分析，宣導之後，參與者實際瞭解的狀況。

在財務效能指標方面，以預算分配數執行率為評核標準，可能存在該標準受外在因素影響的問題。舉例而言，經濟部所屬各單位的資本支出，常會因為環境保護議題、居民抗爭等不可抗力因素而長期延遲施工期程。因此，對部分單位而言，執行率低未必是單位本身執行不力的問題，以之作為評核指標是否合適，仍有商榷的餘地。最後，行政績效佔 90%，財務效能指標佔 10% 的比例設定，背後似乎沒有一個明確的支持邏輯。此一比例是否合宜，仍有討論的空間。

貳、各單位（機關）屬性差異甚大，評比是否能有一公平合理的基礎？

在訪談過程中，經濟部主管此一業務的受訪者強調，事實上經濟部績效指標的建立，主要是和「自己」比，看你是否達到自己設定的目標。所以部長、次長在最後評估時，是看你今年列的幾項關鍵績效指標是否達到。如果評比成績不良，並非是別人將你比下去，而是你自己沒有做完或沒達到目標所造成的。

評比結果代表著各單位的執行力，並不是單位間目標性質的相比，而是自評的結果。換言之，年度之初績效目標的選定是評比的重要關鍵。一旦績效目標確定之後，各單位（機關）年終的評比成績就是看實際執行的成果與當初的績效目標相比，達成的程度有多少。亦即，評比並非把所有單位（機關）列在一起比較，同時打分數，而是與「自己」所定的目標比較。因此，並不會有機關屬性差異所導致的公平性問題。

經濟部所屬的 14 個機關是一起評核的，但要強調的是，他們並沒有相互比較，而是與自己所設的目標比較。分數高低代表著自己的執行力程度，然後依分數排名進行考績甲等比例的分配。

參、各幕僚單位與一級行政機關自訂「年度績效目標」時，是否會出現「挑軟柿子吃」（creaming）的問題？又這些項目是否存在不易量化、與組織目標連結性不足、實際衡量困難、或者其他的問題？

由於經濟部團體績效評比的目標設定有明確規定，也就是績效目標必

須和核定的施政計畫有明確關聯，而非自己隨便訂定。因此，受訪者表示，各單位（機關）挑軟柿子吃的心態多少有，但逃避不了其應負的責任。

年度之初各單位（機關）提報績效指標時，就需先送請經濟部研究發展委員會審查這個目標是否和施政計畫相連，如果沒有關聯就會退回修改，修改好後再送給部、次長確認。同時，為了評比超然，績效評估委員會由本來的各單位主管改為三位次長和主任秘書。績效目標與施政計畫間的明確關聯性，可以有助於改善績效目標與組織目標連結性不足的問題。

大約 11 月人事處會通知各單位研提下年度的年度績效目標，提出後便進行彙整，差不多於次年 2 月 15 日前核定。如果績效目標設定之後受到外部因素而必須變動，在 5 月底前有第二次的目標調整。當然有一些績效目標是沒辦法量化的，但就是儘量將之量化。針對無法量化的指標，一個評分的判準是看是否在期限內達成該指標，若未能達成，還要看是否有不可抗力的因素，例如立法院沒通過政策預算等。整體而言，量化指標的選定是經濟部團體績效評比希望達成的目標，但並不是一定可以找到可量化的指標。在這樣的狀況下，還是需要一些比較主觀的判斷。

肆、由三位次長與主任秘書組成評估小組會議是否合宜？三位次長和主任秘書是否會花很多時間？會不會不勝負荷？

各機關進行團體績效評比時，有關評估小組的組成各機關可能有不同的作法。舉例而言，受訪者表示可能的選擇之一是考績委員會，或者完全由各單位（機關）自己評估。然而，因為考績委員會並非每個單位都參加，然後又有票選委員，票選委員也只能有八位。假設某單位有一個票選委員的，代表你在考績委員會就多一票，如果再以此績效評估，他也可以打分數，對其他單位就不公平。再者，考績委員會的組織規程並沒有團體績效評比這一項職掌，所進行的是公務考績，並沒有績效評估。有些單位訂的績效評估計畫中，評估委員就是考績委員，但是受訪者表示，第一是考績委員會的職掌並沒有規定，第二就是考績委員會的代表性不足，這樣都會影響到公平性。

由於三位次長與主任秘書等評估委員，對於自己所主管的業務，哪個單位好或壞、做到與否，心中都有數。而且，他們所接觸的都並非單一單位（機關），因此在態度上可以保持相對較高的超然立場。同時，受訪者也提供資訊指出，包括法務部、外交部也是由三位次長一位主任秘書組成績效評估小組，這樣不但比較超然，也是自己主管的範圍。

最終分數的確認程序是，在自評以後，送給主管（次長）看過，簽字完就提送到評估小組會議。評估小組開會討論時會排場次，一個單位報告 5 分鐘，報告完就出去，被評分的人不能在場。評完成績以後，四位評審委員的分數就送到人事處統計，計算每個單位的平均數，所以蠻公平的。最後的成績是由部長決定，所以自評分數打高並沒有用，因為並非是自評與評估小組會議評核分數平均，而是以評估小組會議的評分為準，自評分數僅供委員參考。績效評估小組這個制度是從民國 98 年開始，到目前都是以這個模式進行。

至於三位次長與主任秘書是否能有時間實際參與團體績效評比的工作。受訪者表示，這幾位評估小組委員的確不可能看那厚厚的一本報告，主要是看摘要報告。三位次長與主秘是不能代理的，當評估自己主管的業務時，本人一定要在場。至於摘要報告，經濟部規定書面正、反面不超過 2 頁，所有重要的事項都交代在裡面。績效評估小組的召集人是政務次長，因為比較超然。在實際運作的狀況方面，受訪者表示，三位次長和主秘都很支持這個制度，首長的決心和態度對於此一制度的成功非常重要。

伍、「年終考績考列甲等人數計算公式」實際執行的影響性為何？

經濟部團體績效評比所採行的「積點制」，以 80 分為 1 點，超過 1 分加 0.01 點，反之則減，再乘以單位(機關)參與考績總人數，計算出其績效點數。因此，總積分的差距通常不會太大。不過，也有一些機關的分數計算差距是很大的，完全看各機關如何計算。

依據受訪者所提供的書面資料，在團體績效評比後，經濟部各單位(機

關)的得考列甲等人數大約是落在 70%至 80%之間。相對於平均的 75%，增加或減少的百分比約為百分之五左右。亦即，一個單位(機關)每 20 個人，會因為此一制度增加或減少一個考列甲等的考績配額。

訪談過程中，受訪者亦提供其在其他部會的經驗。曾經有其他部會首長，基於個人認為賞罰分明的必要性，所以在團體績效評比之後，將各單位(機關)的得考列甲等人數調整至約 50%到 93%的區間。是以「年終考績考列甲等人數計算公式」實際執行的影響性，相當程度受到部會首長態度所左右。

陸、此一制度若針對二級以下機關實施是否可行？又，此一制度若要推廣至行政院其他部會，甚至是立法、司法、考試、監察等其他四院是否可行？

就經濟部二級以下的機關而言，受訪者表示，工業局、智慧局、水利署都有實施團體績效評比，但所屬機關也不是每個內部單位都有實施。原則上，受訪者認為規模大的、員額多的、業務複雜的，才有實施此一制度的價值，機制則是可以比照經濟部的辦法處理。至於其他部會或機關哪些適合辦理團體績效評比，受訪者認為民意機關不需要辦，因為都是政治協商；還有業務相對單純的，沒有那麼複雜的，部門少的，也比較不需要。

第三章 考選部團體績效指標之建構

本章將依序說明考選部施行團體績效評核制度的發展背景，建構團體績效指標的過程與作法，以及案例的訪談分析。

第一節 團體績效評核制度的發展背景

考選部團體績效評核制度實施的法令依據為該部民國96年訂頒之「施政計畫編審暨績效評核作業要點」，其發展背景始自於民國91年「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」。當時考選部為能比照行政院暨所屬各級行政機關辦理，遂制訂「績效考核暨績效獎金發給作業規定」³。後來，為依考試院部會齊一作法，該作業規定又於92年再次修訂，同年及93年皆依前揭規定辦理評比，核發績效特優、優良單位，並包括績效特優、優良工作團隊及績效特優人員⁴。

然而，94年度因中央機關績效獎金預算遭立法院全數刪除，導致原績效獎金制度無法繼續實施。透過銓敘部函轉行政院人事行政局之函釋，要求各機關仍繼續辦理績效獎金制度，並以績效考評結果，做為分配年終考績甲等比例之依據。於是，考選部嗣依執行計畫之執行績效進行初評事宜，並成立複評小組進行複評，由其人事室根據績效評估結果，簽請部長分配各單位年終考績甲等比例，另仍參照過去績效獎金之作法，依各單位考評之分數，區分為特優、優良、良好三個等次，製發榮譽獎牌，由部長於公開場合頒獎表揚。

95年度亦參照94年度模式辦理，但96年初又接獲銓敘部轉來行政院之函釋，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，自

³ 「考選部績效考核暨績效獎金發給作業規定」係根據民國91年5月2日選人字第0912200196號函。

⁴ 參照民國92年4月3日選人字第090922200176號函。

96 年度起不再賡續實施，故考選部決議雖比照行政院模式不再賡續實施績效獎金制度，仍依其年度執行計畫賡續辦理執行、追蹤、考核等績效管理事宜，以利於中程施政計畫及年度執行計畫之研擬、管制與評核等各項作業有所依循，遂訂頒該部「施政計畫編審暨績效評核作業要點」（詳參附件六）⁵。之後，有關年度評核結果不再與年終考績甲等比例相結合，改依考評結果核予獎勵額度，並由各單位統籌運用額度，其獎勵額度併入平時年度敘獎辦理，以資鼓勵。

第二節 團體績效評核的作業方式

如前節所述，考選部為利於中程施政計畫與年度執行計畫之編審、管制與績效評核等各項作業有所依循，進而提昇施政效能，於是訂定「施政計畫編審暨績效評核作業要點」。

壹、編審

在計畫編審方面，主要可分為四年期中程施政計畫與年度執行計畫。因應國家發展及內外環境趨勢，考選部依優先發展需要，選定中程施政目標，編訂四年期中程施政計畫，每年並依其計畫期程，訂定年度具體性目標，配合年度預算，並參照上一年度評核意見，擬訂年度執行計畫，作為施政依據，以落實施政目標。

一、中程施政計畫

中程施政計畫的內容涵蓋「計畫架構」、「願景及策略」、「環境情勢分析與優先發展課題」、「績效目標與評估指標」及「計畫內容摘要」。在中程施政計畫屆期前一年度 9 月以前，由考選部各單位依格式研提計畫送秘書室彙整，並由該室簽請組成編審委員會，由政務次長擔任召集人，主任秘書及各單位主管人員擔任審議委員，依前揭涵蓋內容逐項審議，其審議

⁵ 「考選部施政計畫編審暨績效評核作業要點」之訂頒係依民國 96 年 11 月 12 日選秘字第 0961100463 號函。

結果提報部務會議確定後，編印成冊，分送該部各單位據以辦理。

二、年度執行計畫

年度執行計畫的內容則涵蓋「年度工作目標」、「策略」、「計畫內容」及「評估指標」。每年 9 月以前，由考選部各單位依格式研提計畫送秘書室彙整，提報部務會議審議，並配合立法院通過當年度預算情形修訂後，彙編成冊，分送該部各單位，作為年度施政之依據。

貳、管制

計畫編審之後，考選部各單位便應依循年度執行計畫所列的執行事項及預定完成日期辦理，並於每季結束後 2 週內，將當季執行情形填送秘書室彙提部務會議報告。若各單位工作計畫有執行進度落後之情形者，須敘明原因及改進措施。

參、績效評核

每年 11 月考選部各單位應依原定評估方式與標準，檢討執行績效評核作業，並於 12 月 10 日前完成自評送秘書室。秘書室隨即簽請組成「考評委員會」，由常務次長擔任召集人，參研室全體參事及研究委員（不含兼任單位主管者）擔任考評委員，召開績效考評委員會，依各單位原訂之衡量指標、具體評估方式及衡量標準，參照各單位自評報告，逐項分析評核，並提出評核意見及結果。然後秘書室依評核意見及結果，於 12 月底前完成績效評估報告之撰寫，簽陳部長核定。績效評估報告的內容載明以下事項：（一）年度衡量指標及績效目標；（二）年度績效目標達成情形；（三）原訂目標未達成之原因及改進措施；以及（四）整體執行績效。

關於敘獎方式，可分成「專案敘獎」與「年度敘獎」，專案敘獎是遇有具體敘獎事蹟的即時獎勵，年度敘獎則是在年初時依各單位人數核予固定配額的獎勵。例如，某單位有 10 位同仁，以每位同仁嘉獎一次的配額，則此單位的年度敘獎額度即是 10 個嘉獎，由各單位自行統籌運用額度。至於這些額度如何核敘，在年度結束前由單位主管衡量，一般是以工作特

別績優的同仁為敘獎對象；另外，敘獎額度也會以工作績優的程度而予以區隔。

為考量業務特性與各單位人數之衡平性，績效評核分採「司、處」（業務單位）與「室、中心」（幕僚單位）兩組進行：「司、處組」含考選規劃司、高普考試司、特種考試司、專技考試司、總務司、題庫管理處、資訊管理處；「室、中心組」則包括人事、政風、會計、統計、秘書室。茲依據兩組別，分述其獎勵標準與額度如下。

一、司、處組

「司、處」組的獎勵標準與額度可分成四個等級：（一）特優：績效考評結果 90 分以上者；獎勵額度核給記功 3 次，並發給獎牌一面；（二）優良：績效考評結果 80 分以上者；獎勵額度核給記功 2 次，並發給獎牌一面；（三）良好：績效考評結果 70 分以上者；獎勵額度核給記功 1 次；以及（四）績效考評結果未滿 70 分者不列等第，且不予敘獎。。

二、室、中心組

相同地，「室、中心」組的獎勵等級亦分成特優、優良、良好、不予敘獎等四種，但前三者的額度不同：（一）特優：績效考評結果 90 分以上者；獎勵額度核給記功 1 次，並發給獎牌一面；（二）優良：績效考評結果 80 分以上者；獎勵額度核給嘉獎 2 次，並發給獎牌一面；以及（三）良好：績效考評結果 70 分以上者；獎勵額度核給嘉獎 1 次。

以上評核結果皆公告於考選部電子公布欄，並於部務會議等公開場合舉行頒獎儀式，頒發獎牌或獎狀，但未頒給獎金。此外，評核意見送請各單位參考，以做為下一年度執行計畫修正之參據。

第三節 案例的訪談分析

在訪談過程中，主要是瞭解考選部施行團體績效評核制度的發展背景，以及建構團體績效指標之過程與方法，特別是施行經驗的分享。由於

該部發展團體績效評核制度的背景與作業方式在前兩節已有著墨，在此不再贅述，本節著重於案例的推行經驗分析，包括對於公務機關建構團體績效指標的看法、考選部團體績效評核制度之特色、考選部實施團體績效評核之問題，以及公務機關未來推行團體績效評比的建議。

壹、對於公務機關建構團體績效指標的看法

雖然民國 91 年行政院曾經推動所屬各級行政機關績效獎金實施計畫，行政院以外部分機關也參照辦理，但是 96 年因預算刪除因素而不再賡續實施。即使如此，仍有許多機關延續績效管理的理念，發展團體績效評比的機制，繼續推動目標管理的管考方式，甚至現行「公務人員考績法」修正草案也已置入團體績效評比之規定，要求主管機關及各機關得視其業務特性及需要，分別辦理所屬機關間及內部單位間之團體績效評比。對於考績法修正草案之現行發展，M2a 持正面看法。

「爲了提升機關施政績效及激勵公務人員士氣，實施團體績效評比是可以考慮之方向。」（M2a）

貳、考選部團體績效評核制度之特色

考選部團體績效評核制度的特色，在於分成「司、處組」及「室、中心」兩組進行評比，年底由「考評委員會」依各單位實際執行情形進行評核，尤其強調獎勵額度之增列。

一、績效評核作業由各單位自訂年度執行計畫，分季填寫執行成果，於年底由「考評委員會」依各單位實際執行情形進行評核。

考選部的績效管理作業是由考評委員會進行評核，平時由各單位自訂年度執行計畫，分季填寫執行成果。於年度終了前，秘書室簽請組成考評委員會，由常務次長擔任召集人，參研室全體參事及研究委員擔任考評委員，召開績效考評委員會，依各單位原訂之衡量指標、具體評估方式及衡量標準，參照各單位自評報告，逐項分析評核，並以條列式提出具體及可供改善之評核意見及結果，以做為各單位下一年度執行計畫修正之參據。

考評委員對於各單位業務均有一定程度之瞭解，如果發現自評報告的內容有美化或自評分數過高之情形，得請秘書室通知相關單位提供佐證資料，並依各單位實際執行情形評分。

「秘書室於年度終了前簽請組成考評委員會，由常務次長擔任召集人，參研室全體參事及研究委員（不含兼任單位主管者）擔任考評委員，召開績效考評委員會，依各單位原訂之衡量指標、具體評估方式及衡量標準，參照各單位自評報告，逐項分析評核，並提出評核意見及結果。」（M2b）

二、團體績效評比依業務性質，分成「司、處組」及「室、中心」兩組進行，強調獎勵額度之增列。

考選部的績效評核分成「司、處組」（業務單位）及「室、中心」（幕僚單位）兩組分別進行評核，獎勵等級亦分成特優、優良、良好、不予敘獎等四種，除不予敘獎外，其他等級的獎勵額度大不相同。當評列「特優」等級時，「司、處組」增列「記功三次」之額度，但「室、中心組」的額度僅增列「記功一次」；當評列「優良」等級時，「司、處組」增列「記功二次」之額度，但「室、中心組」的額度僅增列「嘉獎兩次」；當評列「良好」等級時，「司、處組」增列「記功一次」之額度，但「室、中心組」的額度僅增列「嘉獎一次」。獎勵額度增列之目的，乃在於給予單位主管更彈性的敘獎空間，以每位同仁嘉獎一次的配額，由各單位自行統籌運用額度。

「…考評結果核予獎勵額度，並由各單位統籌運用額度，其獎勵額度併入平時年度敘獎辦理，由各單位自統籌運用額度，以資鼓勵。」（M2b）

參、考選部實施團體績效評核之問題分析

考選部實施團體績效評核制度的過程中，產生以下四個問題，茲臚列如次。

一、每年九月以前，各單位依計畫格式送績效目標與評估指標至秘書室彙整之前，並未事先送給考評委員會，檢視其績效指標的合理性。

考選部的計畫編審可分為四年期中程施政計畫與年度執行計畫。依國家內外環境與發展之需要，選定中程施政目標，編訂四年期中程施政計畫，每年並依其計畫期程，配合年度預算，訂定具體性目標後執行。年度執行計畫於每年九月以前，各單位依計畫格式送績效目標與評估指標至秘書室彙整，提報部務會議討論，欠缺在送往秘書室彙整前，先給考評委員會檢視其績效指標的合理性。對於考評委員會扮演檢視績效指標合理性的角色，M2a 同意此作法較為完整，因為考評委員會不能改變各單位的計畫項目，只在年底依各單位原提的工作項目評核，並提供待改進之建議。

「如此作法相對較為完整，這種作法可以讓各單位自訂的計畫能經過一個整體的檢視，不會造成各單位所提計畫繁簡難易程度不一的情形，後續在執行作業的評核上也比較會有一致性的標準。」

(M2a)

二、各單位自訂「年度績效目標」時，雖然不致於產生與組織目標連結性不足的問題，但自評分數通常偏高，幕僚單位的業務創新仍略為遜色。

至於各單位自訂「年度績效目標」時，是否會出現「挑軟柿子吃」或者存在著不易量化、與組織目標連結性不足、實際衡量困難等問題，M2b 指出係按中程施政計畫、考試院施政計畫及相關的施政重點議題訂定，尤其評核績效目標和評估指標時，已考量目標的複雜度及挑戰性占 30%、目標執行進度占 30%，以及目標達成度占 40%，不致於有與組織目標連結性不足的問題。雖然如此，幕僚單位因業務性質的差異，在創新性方面仍略遜於業務單位；況且，各單位自評通常分數通常偏高，不過管考單位僅列為參考。

「近幾年來業務創新部分已有所提升，不過幕僚單位因業務性質的關係，在創新性上較業務單位略遜一籌；各單位自評通常分數

都偏高，但管考單位僅列為參考。」（M2b）

三、團體績效評比結果強調獎勵額度之增列，未與年終考績的甲等比例連結，缺乏激勵誘因。

考選部對於團體績效評比結果，並非提高績效表現較好之單位其考績列獎的比例，而是強調獎勵額度之增列並做為下一年度執行計畫修正之參據。換言之，年度評核結果不再似績效獎金制度與年終考績甲等比例相結合，改依考評結果核予獎勵額度，並由各單位統籌運用額度，其獎勵額度併入平時年度敘獎辦理，以資鼓勵。

「本部評比結果依規定是作為獎勵額度的增列。當然，在年底辦考績時，機關首長在衡量各單位考列甲等比例時，或多或少會參考評核的結果，尤其是有考列甲等比例餘數的時候。不過，因為本部績效評核作業要點規定，目前並沒有將評核結果與考列甲等比例作連結，所以這個效度不是很明顯。」（M2a）

「從這幾年的執行經驗看來，考評方式如果未作一些調整，慢慢地，同仁可能會當成是一種例行工作的感覺，而欠缺激勵誘因是主要問題。」（M2a）

四、團體績效評比分為「業務單位」與「幕僚單位」兩組進行，每組評選一個特優單位，其他單位則同列為優良，激勵不足。

雖然團體績效評比劃分「司、處組」及「室、中心」兩組進行，獎勵等級亦分成特優、優良、良好、不予敘獎等四種，事實上依工作表現程度區隔不大，每組評選一個特優單位，其他單位則同列為優良，顯然差距不大，使得激勵效果不足。如果依工作表現的程度，拉大敘獎評分之區隔，M2b 擔心未列入等第及敘獎範圍內的單位同仁心裡感受不佳。

「因本部現行係以執行計畫與敘獎做結合，與考績並無相關，區隔如拉大，未列入等第及敘獎範圍內的單位同仁心裡感受問題比較大吧！」（M2b）

肆、對於公務機關未來推行的建議

對於公務機關未來建構團體績效指標，考選部受訪人員給予以下建議供為參考。

一、引進部外評審提供諮詢性的建議

考選部曾經於民國 97 年邀請行政院研考會的評核專家，協助評核作業方面的諮詢，因此建議能夠引進部外評審，至少能提供諮詢性的建議。

「本部曾於民國 97 年邀請行政院研考會評核專家協助評核作業諮詢，我想如果能夠引進部外評審應該還不錯，至少可以作個諮詢性建議。」（M2b）

二、法制化後的績效評核設計應嚴謹客觀

當公務機關的業務性質差異大時，很難用同一套的評量機制來評核。未來團體績效評比制度法制化之後，其評量設計應嚴謹與客觀。

「如同當時的績效獎金制度，也是面臨這樣的問題，只是當時是試辦性質，額外給予績效獎金，並未傷及個人權益，未來法制化之後，嚴謹客觀的評量設計將更顯重要。」（M2a）

三、團體績效評比的結果應與獎勵結合

團體績效評比的結果若能在公正、客觀且提供程度相當之獎賞，將有助於達成機關目標並激勵同仁。至於獎勵方式，不外乎給予獎金，或者囿於法制基礎與經費來源，可考量分配考績列甲等人數比例。

「目前行政機關能提供獎勵的方式，給與獎金是方式之一，不過須考量法制基礎及經費來源；另外就是分配考績列甲等人數比例，只是二者的連結要到什麼程度，需要再討論設計。」（M2a）

四、授權各院自訂執行團體績效評比的作業規範

如同「中央政府機關總員額法」，授權各院自行管控員額，院級機關

每兩年應評鑑所屬機關員額總數的合理性作法，透過人事主管機關訂定相關的作業原則，進而授權各院各自訂定團體績效評比的執行作業規範。

「人事主管機關也可以先訂定相關的作業原則，進而授權各院各自訂定執行作業規範，有點類似『中央政府機關總員額法』實施之後，各院員額都要自行管控，院級機關每兩年應評鑑所屬機關員額總數的合理性的作法。」（M2a）

第四章 焦點座談及深度訪談意見分析

本章主要係依據研究團隊透過專家學者焦點團體座談及深度訪談所得實證資料，針對我國公務機關實施團體績效評比之實際問題進行分析與討論，期望能從各界專家學者的觀察和實務經驗，歸結出目前政府機關推行團體績效評比制度上之潛在性問題，作為後續提出制度變革與創新作法之思考基礎。

焦點座談會於 2012 年 5 月 28 日下午在台北大學民生校區行政系會議室舉行，除了研究團隊成員外，共計有 3 位簡任級、且從事人事管理工作多年的政府官員，以及 1 位公共行政學者出席 (A1,A2,A3,A4)。此外，本研究總計進行三次的深度訪談。由於前兩位受訪者主要係針對經濟部與考選部的相關制度運作細節提供意見，其訪談內容之分析已於前兩章進行，故本章關於深度訪談對象之意見分析，僅針對第三位受訪者 (M3a) 進行。再者，由於期中報告審查會中，與會委員 (B1,B2,B3,B4,B5,B6,B7) 亦提出不少寶貴意見，本章亦將其與下列主題相關之意見一併納入討論。

以下分別從：(一)是否支持公務機關實施團體績效評比？(二)評比結果是否作為彈性分配考績比率或其他用途之依據？(三)績效指標建構之過程應行注意事項有那些？(四)評估對象的分類及應由誰來評估？以及(五)對考績比例差異幅度之看法等五大面向加以剖析。

第一節 是否支持公務機關實施團體績效評比？

從 OECD 及英美等國家發展經驗來看，大都強調建構一套既能使組織目標（績效）與員工個人目標（績效）垂直整合（alignment），也同時能兼顧績效管理與誘因機制水平整合的「策略性績效管理制度」。其中，行政機關團體績效評比機制，就是將組織績效與個人績效有效聯結的關鍵所在。綜合與會者陳述意見，高階主管與人事主管人員傾向於支持公務機關應實施團體績效評比，認為有助於強化競爭精神，並落實政府施政計畫之

追蹤與考核(A1, A2)。另外，A2 和 A4 兩位與會者進一步指出：團體績效評比有助於建立一項較為公平的考核機制；不過 A4 是有條件支持團體績效評比，強調單位業務同質性與政治干擾因素少是重要的情境條件，由此可見公務機關實施團體績效評比的潛在困難性。相對而言，出席的學者代表 A3 基於既往參與公務機關考成的近身觀察，坦言過去的實施經驗並不是很好，因此團體績效評比之推行必須謹慎而為，避免單位間產生過度競爭，以致於衍生許多不良的副作用。

在期中報告審查會的過程中，針對團體績效評比運作是否能夠成功，則是有多位委員認為，首長重視與否是非常關鍵的因素。

「如果考試院未來要建構績效評比，我認為首長的教育是非常重要的。」(B2)

「首長重視與否能決定績效評比的成敗，因此建議能多提醒首長能重視這項制度。」(B6)

「以我四十年的經驗及對行政機關的瞭解，的確首長重視與否是很重要的，因此更應該立法，讓首長不重視也不行。」(B7)

綜合言之，與會的學者專家大致認為理論上應該實施團體績效評比，但在態度上從非常贊成、有條件支持，一直到傾向於保留者都有，推行團體績效評比潛在的困難性尤其受到關注。顯見，公務機關實施團體績效評比仍存在一些關鍵議題尚待釐清。

第二節 評比結果是否作為彈性分配考績比例或其他用途依據？

團體績效評比既然是連結組織績效與個人績效重要的中介機制，以年終考績而言，理論上應與其有某種形式的聯結才能產生作用，評比結果作為考績差異化處理之依據經常是其中一項主張。高階主管 A2 非常贊成此一主張，認為團體績效評比一定要有誘因才不會流於形式，且更能彰顯績效管理政策之效益。誠如 A2 在座談會中強調何以團體績效評比很重要：

「績效需要被管理或回饋支持的，才能確保創造績效、整合績效，並達成目標。績效管理是主管和部屬之間透過確認、溝通、協商、協調、評估、督導等持續性對行動方案的管理活動，並結合其他管理功能，藉以提升個人、部門及組織的績效。事實上就像民間公司一樣，主要還是績效掛帥，所以個人會努力地爭取績效，只要個人績效好就有優渥的薪酬及升遷機會，這些都是很大的誘因。所以我覺得，團體績效評比的確非常重要。」(A2)

雖然這位高階主管認同團體績效評比結果應與年終考績存在緊密的聯結，卻期待這樣的政策是能在一個目前難以回復的寬容條件下被推行；亦即，假如當時五院秘書長聯席會議不是將甲等比例設限在 75% 以下，而是以甲等不超過 85% 為原則，其中外加的 10% 與團體績效評比聯結，拿來當作考績差異化處理之籌碼，如此將會更有利於公務員士氣及提升公務品質。

除此之外，A2 高階主管同意績效評估假如能做好，將有助於提升機關整體的管理效益。以考選部為例，辦理考試最重視的是團隊合作精神，假如能實施團體績效評比，給予績效好的單位一定比例人員考列甲等的保障，將更能鼓勵士氣、促進團隊合作的精神。再者，如果有績效獎金的來源或法源基礎，A2 也贊成團體績效評比與績效獎金分配，甚至是年度預算分配加以聯結。在其他合適的用途上，A1 人事主管則贊成績效評比結果與人事陞遷相結合。

亦如在實施團體績效評比的保留態度，學者 A3 只贊成針對團體績效評比的結果公開表揚，但不宜和人事管理的年終考績直接聯結。此一觀點不只反映出：雖然績效管理理論上或學理上的可欲性高，但實務上可行性偏低的問題，也透露論者對於既往行政機關考成的公平性與公信力不足的認知，如下所示：

「考試院現行制度是將機關考績拿來做表揚，例如發給獎狀，其實我是比較贊成的；但如果要進一步將人事考績和機關考成相結

合，我則持保留的態度，因為團體的機關考核有公平性的問題。依據行政院過去好幾十年推動績效管理的努力，不管是績效薪給或績效獎懲也好，或者和主計處結合績效預算，還有和人事考績相結合，在學理上我們都很贊成，但在實務執行上困難重重，就是因為機關考成的結果在公信力上是有問題的，如何再進一步地做績效薪給、績效預算？目前連行政部門都不敢做。」(A3)

第三節 績效指標建構之過程應注意事項有哪些？

如前所述，由於 2006 年底立法院決議人事費不得移用為績效獎金預算，推行多年的「行政院與地方各級行政機關實施績效獎金暨績效管理計畫」於是陷入停擺。然而，經濟部仍參照原先實施績效獎金暨績效考評作業規定，另行研擬一份「經濟部實施績效管理計畫」，轉型辦理團體績效評核制度，以做為該部會年終考績評定之參據。經濟部團體績效評核制度推行迄今已屆滿四週年，其績效指標區分為行政績效(90%)和財務效能(10%)兩大類，適用於經濟部商業司等 15 個內部單位、經濟部工業局等 12 個所屬二級機關、以及國營事業委員會及專業人員研究中心。是為國內公務機關有系統全面實施團體績效評比的少數個案。

與會專家學者針對經濟部推行團體績效評核制度的經驗廣泛交換意見，如同績效管理學理所建議，獲得「績效指標之建構應盡量兼顧考量量化與質化因素」的共識意見。(A1, A2, A3) 除了量化與質化並重外，A2 高階主管強調績效評核項目要明確，評核標準也很重要，以及考評委員應先接受訓練等要件。

A1 以所服務機關為例，績效目標之評核項目與標準是由受評單位自訂；其中，評核項目主要區分為業務導向與共同項目（如預算執行、公文處理、廉政倫理等）兩大區塊，評核標準則以檢視其目標挑戰度或複雜性，以及目標達成度為重點。至於在評核作業程序方面，區分為年初、年度中與年終三個階段；納入年度中調整程序主要考量排除政策因素或不可抗力

環境因素干擾，容許受評單位經簽奉機關首長核准後調整原訂的績效目標值。就績效指標建構過程而言，A1 服務機關的作法其實接近於經濟部個案經驗。

再者，與會專家(A1, A2)也認為建構一份團體績效指標作業流程或操作手冊非常的重要。A1 建議配合考績法修訂未來由銓敘部研訂相關的內容，A2 具體詳述團體績效指標建構應行注意事項，大致已總括與會專家學者所指陳的重點如下：

「SOP 要注意的部份包含：一、不要流於形式；二、要有誘因，例如獎金和考績等的依據；三、要公平公正公開；四、考評委員要施以訓練。...以及第五，評核項目要明確，而且最好量化質化並重，評核的標準也很重要。這就是為什麼我前面說考評委員要接受訓練，訓練後才能去評比。」(A2)

關於指標的設定，M3a 強調指標的數目不能太多。強調指標的數目一旦太多會造成文書作業的遽增，也容易流於像是作文比賽的狀況。此外，期中報告審查委員 B7 也有類似的看法。委員 B7 同時認為，業務單位與幕僚單位的指標應有所區分。

「從理論來說，也提到關鍵績效指標（KPI）不要訂得太多。因此，實務和理論相互印證的結果，之後人事行政局輔導其他組織時，都會建議指標不要訂太多，而且要有 KPI 的觀念。」(M3a)

「團體評核指標不宜太多，以 4~6 項為原則，並且施政計畫及年度計畫應設法連結到個人考績上。」(B7)

「業務單位與幕僚單位的指標需有所區分，例如會計、人事、主計幕僚的指標和一般業務的指標都應該要區分。」(B7)

期中報告審查委員 B3 建議，政策機關與執行機關的績效指標應該是不一樣的。期中報告審查委員 B4 則認為，除了建構團體績效評比的作業程序與過程之外，具體的「指標」建構也是必須的，並具體提出六項指

標做為參考：

「(一) 整體施政計畫是否正常執行？(二) 年度經費預算是否有效執行？(三) 有無辦理重大活動或專案計畫(或業務)？(四) 有無重大創新績效，或解決重大困難問題？(五) 有無發生重大事故或工安或貪瀆案件？(六) 整體業務的繁重程度？」(B4)

第四節 評估對象的分類及應由誰來評估？

由於行政機關各內部單位及其所屬機關之間，其屬性與業務功能可能存在相當大的差異性，如何適當分類以便實施團體績效評比？避免所謂「蘋果和橘子」無法比較的難題。對此一議題，A1 認為配合公務人員考績法的修訂方向，同一主管部會只區分內部單位與所屬機關兩大類，同時團體績效評比回歸「自己跟自己比較」的精神；因為績效目標是各機關或單位自己提出的，強調跟自己比較，所以幕僚單位不必再從內部單位中劃分出來。

相對而言，與會學者代表 A3 主張：理想上，還是應依照各機關業務屬性進行更為細緻的分類，例如有服務型 vs. 管制型、業務單位 vs. 幕僚單位，只有業務屬性具有同質性或相近性的機關或單位，才合宜放在一起評比相較。

不過，針對不同機關或單位是否可以放在一起評比的問題，深度訪談受訪者 M3a 認為答案是肯定的。並指出在公部門的政策中，都有一些共同的項目可以作為比較的標準。

「蘋果和橘子或許外觀不能比，但如果連內涵也不能比，天底下不就什麼都不能比？！所以，重點不在於形式上的外觀，而是在抽離出共同項目來做比較，這是一個很重要的概念。所謂抽離出共同特質，就是做為評比的績效指標。」(M3a)

「在公部門，任何政策都會有一些共同項目做為指標，也就是將

不同的業務標準化，最基本的有三個，包括：困難度或創新程度、執行度，以及達成度。」(M3a)

從既往的實施經驗觀察，團體績效評比通常由上級機關負責評核所屬機關或單位；亦即，由二級機關評核三級機關，三級機關評核四級機關，或者二級機關負責評核三級和四級機關。根據過去參與員額評鑑的經驗，A1 認為還是讓二級機關直接評核三級和四級機關為宜；然而，A4 關注此種二級評三級大拼盤式的績效評核，基於多種原因和限制，實務上非常容易流於形式。

關於誰來評估的議題？實務界專家傾向於贊成由主任秘書、政務與常務次長以上的長官直接評核，而非傳統上考量的考績委員會代表。誠如 A1 的觀察指出：

「既往由參事負責評核各單位壓力比較小，但互評程序改由主秘以上負責時，因為畢竟高階長官所有文稿看到的機率比較高，能根據長期經驗評估一項目標的挑戰度與複雜性，所以在評量挑戰性和複雜性的精準度要比參事來得高。」(A1)

基於高階長官具有宏觀視野以及清楚績效目標的達成情形，A4 也贊成由主秘以上長官負責評比。此外，A2 進一步主張考評委員來源多元化，除了內部委員外應包含部分外聘委員，但以不超過 10 位為原則；再者，強調遴選程序公平公開，慎選熟悉本機關業務的專家學者擔任外聘委員，並對所有考評委員施予適當的訓練。

深度訪談受訪者 M3a 也同意，由部長（首長）、次長、主任秘書或參事來進行評比，比較不會有各單位的本位主義，才可能以公正態度就事論事。期中報告審查委員 B6 也有類似的看法。

「總結來說，評估者的人選應該要由具客觀且獨立的人員組成，而且最好有外部的代表。」(M3a)

「評核不宜由考績委員會執行，應該要由跨機關的人員來執行。」

目前看起來，經濟部運作型態是比較好的，本會（保訓會）也是經過三長在執行，所以未來執行時，支持經濟部或本會的作法。」

(B6)

本研究團隊認為前述的趨勢可能原因是，由於各機關考績委員會委員名額有限，組成份子的代表性與專業性涵蓋面經常不足，代表層級不夠高而欠缺綜觀全局的視野，又容易陷入人情壓力的困境等問題。以經濟部個案為例，團體績效評核即是由政務、常務次長及主任秘書三人合組而成的績效目標評估委員會，來取代傳統上的考績委員會。

第五節 對考績比例差異幅度之看法？

經濟部實施團體績效評核四年多以來，平均甲等比例差異化幅度大致是介於 72%~79%之間，與會專家學者對此一做法多數認為尚屬合理可行。但如果參照陳定南擔任法務部長時期，曾參照團體績效評比將各機關或單位甲等比例的差距擴大為 50%~93%之間，部分與會代表 (A2, A3)不諱言將會是一場災難的開始，而且做得越認真越是災難。

針對此一議題，深度訪談受訪者 M3a 則是有不同意見，認為突顯差異化是必須的。特別是為了因應未來考績丙等的制度，甚至建議應將考列甲等及丙等的比例列入法規，使團體績效評比制度具有強制力。

「過去爲了分配獎金，讓大家可以和諧相處，因此分數都很接近。未來有丙等制度後，我認爲應該要突顯差異化，既然提出的績效是重視不平等，差異幅度當然越大越好，這樣才有區隔性，不過實務都沒有這麼做。」(M3a)

期中報告審查委員 B5 則認爲團體績效評比的結果與考績的連結，不應是齊頭式的平等。

「應由機關依其團體績效或單位績效之評定，做爲甲等及丙等比

率調整之準據，而非為齊頭式的比率，也就是有一些機關的績效非常好，這個單位裡可能就沒有所謂的丙等。」(B5)

至於是否推廣立法、司法、考試與監察其他四院，通常行政院會研訂實施團體績效評比相關的政策，再由其他四院自行衡酌準用方式與範圍。(A1)

第五章 問卷調查分析

經過期中報告前的焦點團體、座談案例和深度訪談，於期中報告後展開問卷調查，針對曾經參與團體績效評比制度設計、發展與運作之考選部與經濟部基層承辦同仁及中高階主管人員，徵詢有關推行團體績效評比的經驗評價與未來建構團體績效指標之看法。本章將分節說明問卷設計與調查經過，並分析機關（單位）對於既往實施團體績效評比經驗、指標建構與評核過程，以及績效評比結果運用等之看法。

第一節 問卷設計與調查經過

依據之前各項研究方法所蒐集的資料、議題，本研究遂進行更為結構化之問卷設計。經過研究團隊的討論後，問卷內容分為四大部分，分別為「針對貴機關（單位）既往實施團體績效評比之看法」、「團體績效指標建構與評核過程」、「團體績效評比結果之運用」與「基本資料」，題目共計 30 題。然後，將設計完成之問卷初稿交給經濟部人事處和考選部研究發展會進行前測，釐清問卷填寫中可能發生的問題，修改後予以定稿。

本研究係採立意抽樣的方式進行問卷調查，調查對象乃針對案例機關（單位）於指標建構與實施評比過程中，曾經直接與間接參與的成員。考選部因業務屬性與經濟部不同，受測者人數相對較少，故參與者全數納入樣本。然而，經濟部附屬機關與內部單位人數相當多，因而抽取總參與人數的 30% 為受測者。換言之，若某機關單位共有 1,000 人曾經參與團體績效評比的作業，受測者則為 300 人；假設其中內部單位有 100 人，則受測者為 30 人。同時，高階主管與基層同仁亦是按 30% 為抽樣比例。

依照前述的問卷調查原則，將定稿的問卷於民國 101 年 11 月 9 號以郵遞方式，分別寄給經濟部和考選部。由於經濟部附屬機關與內部單位眾多，調查執行期間原訂為兩週，雖然執行單位已全力配合，但仍然花費三週時間才全數收回，總共發放 370 份問卷（經濟部 300 份，考選部 70 份），

回收 351 份（經濟部 291 份，考選部 60 份），整體回收率為 94.7%（經濟部 97.0%，考選部 85.7%）。

表 5.1 機關(單位)受測者之樣本特性

題目	選項	次數	有效百分比%	有效樣本數
26-1.服務單位	1 所屬機關	89	27.3	326
	2 內部單位	237	72.7	
26-2.內部單位性質	1 業務單位	115	48.9	235
	2 幕僚單位	120	51.1	
27.官職等	1 簡任	82	23.5	349
	2 薦任	227	65	
	3 委任	26	7.4	
	4 其他	14	4	
28.職務類型	1 主管	105	30.1	349
	2 非主管	244	69.9	
29.服務年資	1 0~10 年	88	25.7	343
	2 11~20 年	137	39.9	
	3 21~30 年	95	27.7	
	4 31~40 年	23	6.7	
30.參與團體績效評比制度運作的經驗	制度建構與設計	32	8.3	265
	主辦單位	47	12.2	
	相關會議討論	87	22.7	
	受評單位(對象)	202	52.6	
	其他	16	4.2	

問卷收回後，透過本校民意與選舉研究中心以 SPSS 統計軟體進行分析，包括敘述統計、交叉分析，以及意見強度大於 70% 等之調查結果（詳參附件十二）。從受訪者基本資料來看（請參照〔表 5.1〕），工作服務單位以內部單位居多，佔 72.7%（237 人），所屬機關則為 27.3%（89 人），而內部單位中的業務單位和幕僚單位所佔比例相當平均，各為 48.9%（115 人）和 51.1%（120 人）。在官職等方面，以薦任所佔比例 65%（227 人）為最多，簡任 23.5%（82 人）次之，接著是委任 7.4%（26 人），其他 4%（14 人）；其中屬主管職者佔 69.9%（244 人），非主管職佔 30.1%（105 人）；服務年資以 11~20 年者為最多（39.9%，137 人），21~30 年次之（27.7%，95 人），然後是 0~11 年（25.7%，88 人），最末是 31~40 年（6.7%，23 人）。至於參與團體績效評比制度運作的經驗，超過半數為受評單位或對象（52.6%，202 人），其次為相關會議討論者（22.7%，87 人），主辦單位居

中 (12.2%，47 人)，制度建構與設計者再次之 (8.3%，32 人)，最末為其他 (4.2%，16 人)。

以下依次敘述 SPSS 之分析結果，包括機關 (單位) 對於既往實施團體績效評比經驗、指標建構與評核過程，以及績效評比結果運用等之看法或評價。

第二節 對機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

關於實施團體績效評比之經驗評價，總共施測 7 題，包括既往實施團體績效評比的整體評價、實施團體績效評比後對於公務人員士氣提升、工作態度、個人工作績效和組織整體績效的影響認同感，還有未來施行團體績效評比和法制化的看法，如 [表 5.2] 所示。

壹、既往實施經驗的認同感

超過八成的受測者認同「所屬機關 (單位) 既往實施的團體績效評核制度」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 80.6%)。從 [圖 5-1] 來看，選擇「還算同意」者最高，佔受訪者的 69.7% (244 人)；其次為「有些不同意」，佔 17.1% (60 人)；接下來是「非常同意」，佔 10.9% (38 人)；選擇「非常不同意」者最低，佔 2.3% (8 人)。

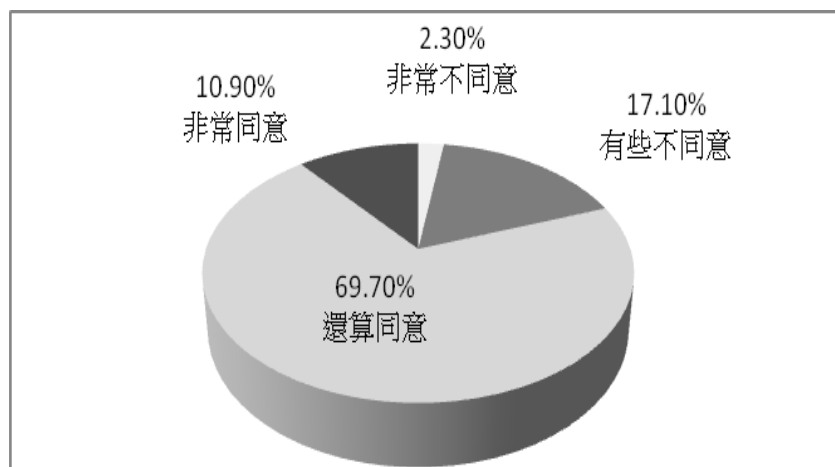


圖 5.1 整體既往實施經驗的認同感

貳、實施團體績效評比後的影響認同感

整體而言，超過六成的受測者同意所屬機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣、工作態度、個人工作績效有正面的影響。同時，亦有超過七成的受測者肯定所屬機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。

一、士氣

超過六成的受測者同意「所屬機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 67.1%)。從統計數字而言，選擇「還算同意」者的比例最高，佔 59.1% (207 人)；其次為「有些不同意」，佔 28.6% (100 人)；接著是「非常同意」，佔 8% (28 人)；最末則是「非常不同意」，佔 4.3% (15 人)。

二、工作態度

超過六成的受測者同意「所屬機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 66.9%)。從選項來看，「還算同意」所佔比例最高，60.6% (212 人)；其次為「有些不同意」，佔 27.7% (97 人)；接著是「非常同意」，佔 6.3% (22 人)；選擇「非常不同意」者的比例最低，佔 5.4% (19 人)。

三、個人工作績效

超過六成的受測者同意「所屬機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 67%)。選項仍是以「還算同意」者最高，佔 58.7% (205 人)；其次為「有些不同意」，佔 26.9% (94 人)；接著是「非常同意」，佔 8.3% (29 人)；最後是「非常不同意」，佔 6% (21 人)。

四、組織整體績效

超過七成的受測者同意「所屬機關(單位)實施團體績效評比後，對於

組織整體績效有正面的影響」(還算同意與非常同意加總後，有效百分比佔 74.9%)，認同程度比前三題強烈。受訪者中以選擇「還算同意」者最多，佔 65.2% (229 人)；其次為「有些不同意」，佔 21.4% (75 人)；然後是「非常同意」，佔 9.7% (34 人)；最末是「非常不同意」，佔 3.7% (13 人)。

參、未來施行團體績效評比的認同感

超過七成受測者同意「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 71.6%)。從〔圖 5-2〕來看，以「還算同意」者最多，佔 55.3% (193 人)；其次為「有些不同意」，佔 21.8% (76 人)；接著是「非常同意」，佔 16.3% (57 人)；選擇「非常不同意」最少，佔 6.6% (23 人)。

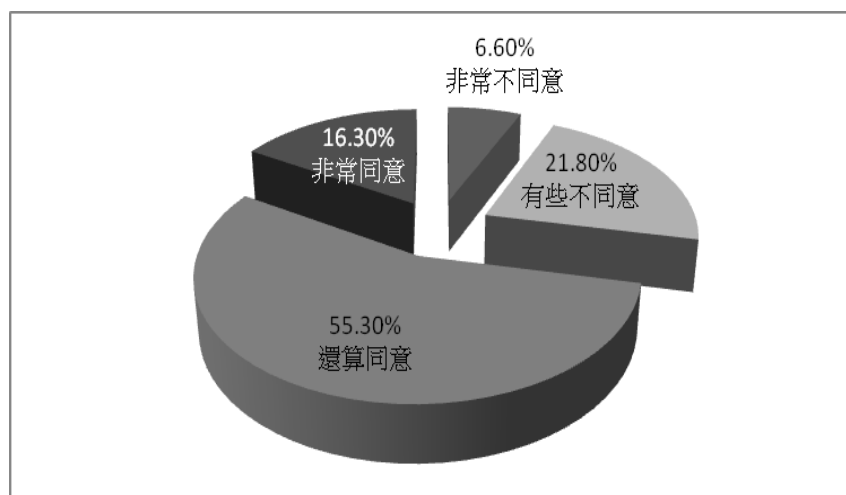


圖 5.2 未來施行團體績效評比的認同感

肆、團體績效評比法制化的認同感

超過六成的受測者同意「所屬機關團體績效評比制度應予以法制化」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 65.3%)。在受測者中，持「還算同意」的比例最高，佔 48.1% (168 人)；其次為「有些不同意」，佔 26.1% (91 人)；接著是「非常同意」，佔 17.2% (60 人)；最後則是「非常不同意」者，佔 8.6% (30 人)。

表 5.2 機關（單位）實施團體績效評比經驗評價之敘述統計表

題目	選項	次數	有效百分比%	累積百分比%	平均數	標準差
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	非常不同意	8	2.3	2.3	2.89	0.601
	有些不同意	60	17.1	19.4		
	還算同意	244	69.7	89.1		
	非常同意	38	10.9	100		
02. 機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	非常不同意	15	4.3	4.3	2.71	0.673
	有些不同意	100	28.6	32.9		
	還算同意	207	59.1	92		
	非常同意	28	8.0	100		
03. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	非常不同意	19	5.4	5.4	2.68	0.674
	有些不同意	97	27.7	33.1		
	還算同意	212	60.6	93.7		
	非常同意	22	6.3	100		
04. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	非常不同意	21	6.0	6.0	2.69	0.708
	有些不同意	94	26.9	33.0		
	還算同意	205	58.7	91.7		
	非常同意	29	8.3	100		
05. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	非常不同意	13	3.7	3.7	2.81	0.651
	有些不同意	75	21.4	25.1		
	還算同意	229	65.2	90.3		
	非常同意	34	9.7	100		
06. 為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	非常不同意	23	6.6	6.6	2.81	0.782
	有些不同意	76	21.8	28.4		
	還算同意	193	55.3	83.7		
	非常同意	57	16.3	100		
07. 各機關團體績效評比制度應予以法制化。	非常不同意	30	8.6	8.6	2.74	0.843
	有些不同意	91	26.1	34.7		
	還算同意	168	48.1	82.8		
	非常同意	60	17.2	100		

資料來源：本研究整理

關於交叉分析方面，案例機關受訪者對於實施團體績效評比之經驗評價，無論是既往實施團體績效評比的整體評價、實施團體績效評比後對於公務人員士氣提升、工作態度、個人工作績效和組織整體績效的影響認同感，或者未來施行團體績效評比和法制化等之看法，從〔表 5.3〕可發現，其結果亦如之前敘述統計的說明，不過經濟部的普遍認同感均超過考選部，幅度至少 10% 以上。

表 5.3 案例機關對既往實施團體績效評比看法之交叉分析

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	經濟部	16.9%(49)	83.1%(241)	100%(290)	6.928**
	考選部	31.7%(19)	68.3%(41)	100%(60)	
02. 機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	經濟部	29.7%(86)	70.3%(204)	100%(290)	7.862**
	考選部	48.3%(29)	51.7%(31)	60%(100)	
03. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	經濟部	31.4%(91)	68.6%(199)	100%(290)	2.374
	考選部	41.7%(25)	58.3%(35)	100%(60)	
04. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	經濟部	30.8%(89)	69.2%(200)	100%(289)	3.535
	考選部	43.3%(26)	56.7%(34)	100%(60)	
05. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	經濟部	22.3%(65)	77.7%(226)	100%(291)	6.776**
	考選部	38.3%(23)	61.7%(37)	100%(60)	
06. 為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	經濟部	24.8%(72)	75.2%(218)	100%(290)	10.574***
	考選部	45.8%(27)	54.2%(32)	100%(59)	
07. 各機關團體績效評比制度應予以法制化。	經濟部	32.9%(95)	67.1%(194)	100%(289)	2.401
	考選部	43.3%(26)	56.7%(34)	100%(60)	

備註：p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

另外，受訪者的服務單位是否對於機關(單位)實施團體績效評比之經驗評價有所不同，從〔表 5.4〕可發現，除了「各機關團體績效評比制度應予以法制化」，內部單位較所屬機關支持之外（超過幅度為 3%），其他皆是所屬機關的認同程度比內部單位高，尤其是「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比」，兩者差異達 10%。至於內部單位的受訪者，業務單位和幕僚單位的看法不相上下，一般是業務單位的認同感略高於幕僚單位，除了「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響」和「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響」，幕僚單位的支持程度大於業務單位之外，但超過幅度也僅在 2% 之內（請參照附件十二）。

表 5.4 受訪者服務單位對既往實施團體績效評比看法之交叉分析

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	所屬機關	19.1%(17)	80.9%(72)	100%(89)	0.006
	內部單位	19.5%(46)	80.5%(190)	100%(236)	
02. 機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	所屬機關	29.2%(26)	70.8%(63)	100%(89)	0.537
	內部單位	33.5%(79)	66.5%(60)	100%(236)	
03. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	所屬機關	32.6%(29)	67.4%(60)	100%(89)	0.006
	內部單位	33.1%(78)	66.9%(158)	100%(236)	
04. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	所屬機關	29.5%(26)	70.5%(62)	100%(89)	0.281
	內部單位	32.6%(77)	67.4%(159)	100%(236)	
05. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	所屬機關	23.6%(21)	76.4%(68)	100%(89)	0.059
	內部單位	24.9%(59)	75.1%(178)	100%(236)	
06. 為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	所屬機關	20.5%(18)	79.5%(70)	100%(89)	3.230
	內部單位	30.5%(72)	69.5%(164)	100%(236)	
07. 各機關團體績效評比制度應予以法制化。	所屬機關	35.2%(31)	64.8%(57)	100%(89)	0.265
	內部單位	32.2%(76)	67.8%(160)	100%(236)	

資料來源：本研究整理

依照附件十二，發現受訪者的官職等越高，對於機關（單位）實施團體績效評比之經驗評價，無論是既往實施團體績效評比的整體評價、實施團體績效評比後對於公務人員士氣提升、工作態度、個人工作績效和組織整體績效的影響認同感，或者未來施行團體績效評比和法制化等看法的認同度亦越高。一般說來，簡任的肯定程度高於薦任，而薦任高於委任⁶。

⁶ 普遍來說，簡任的認同程度普遍高於薦任，薦任又高於委任。唯一例外是「整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度」，簡任(86.6%)>委任(80.0%)>薦任(78.0%)。

同時，隨著年資的增長，對於既往實施團體績效評比的整體評價、實施團體績效評比後對於公務人員士氣提升、工作態度、個人工作績效和組織整體績效的影響認同感，以及未來施行團體績效評比和法制化的看法，受訪者的認同程度亦隨之增加，尤其是年資 20~40 年高於 0~20 年。並且，具有經驗的受評單位(對象)的認同程度亦高於未有經驗者。

第三節 對團體績效指標建構與評核過程之看法

關於實施團體績效指標之建構與評核過程，總共施測 14 題，包括團體績效評比對象、團體績效指標建構的原則，以及團體績效評核過程等三部分，如〔表 5.5〕所示。除敘述統計說明之外，交叉分析則依重要性穿插其中。

壹、團體績效評比對象

對於團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比的看法，超過六成的受測者持不贊成的態度。然而，對於同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關的作法，超過八成的受測者表示同意。

一、業務單位和幕僚單位合併比較

超過六成的受訪者不同意「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比」（非常不同意與有些不同意加總後，百分比佔 68.6%）。從選項來看，其中以選擇「有些不同意」的比例（人數）最多，佔 46.3%（162 人）；其次為「還算同意」，佔 25.1%（88 人）；接著是「非常不同意」，佔 22.3%（78 人）；「非常同意」則最少，佔 6.3%（22 人）。值得注意的是，考選部受訪者不同意程度（91.7%）比經濟部來得強烈（63.8%），如〔圖 5.3〕所示。

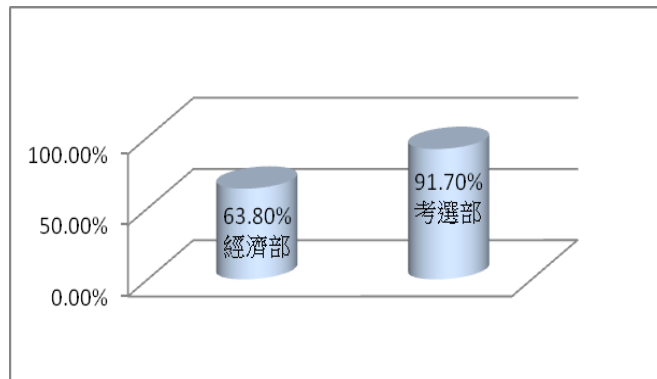


圖 5.3 業務單位與幕僚單位合併評比的反對程度比較

二、內部單位與所屬機關分開比較

超過八成的受訪者同意「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關」（還算同意與非常同意加總後，百分比佔 85.7%）。選項中以「還算同意」的比例最高，佔 67.2%（236 人）；其次為「非常同意」，佔 18.5%（65 人）；接著是「有些不同意」，佔 10.8%（38 人）；最末則是「非常不同意」，佔 3.4%（12 人）。其中，經濟部受訪者同意程度（88.7%）高於考選部（71.7%），如〔圖 5.4〕所示。

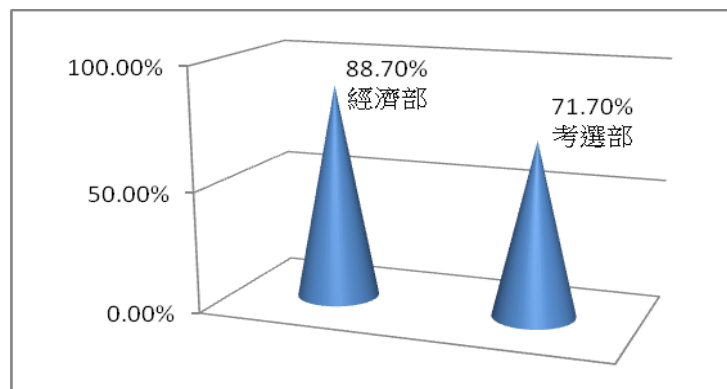


圖 5.4 業務單位與幕僚單位分開評比的認同度比較

貳、團體績效指標建構的原則

關於團體績效指標建構的原則，多數受訪者同意：（一）主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由機關（單位）自行訂定，送上級長官審定；（二）團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類；（三）績效指標之建構應儘量兼顧量化與

質化因素的考量；(四) 團體績效評核指標的數量 4-6 個最為適宜；(五) 所屬機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入院列管計畫或部列管計畫，並且所屬機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入；(六) 關於績效評核項目及權重的考量因素，排列次序為「業務繁重或複雜程度」為先、「目標達成程度」次之、接著為「時效性」、「目標創新程度」殿後。

一、績效指標的訂定單位

依據〔表 5.5〕，發現受訪者認為主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由「機關(單位)自行訂定，送上級長官審定」的比例最高，佔 65.9% (230 人)；其次為「授權機關(單位)自行訂定」，佔 28.9% (101 人)；最末則是「上級機關或長官訂定」，佔 5.2% (18 人)。從〔圖 5.5〕來看，除考選部(41.7%)贊同「授權機關(單位)自行訂定」比例高於經濟部(26.3%)外，其他兩者皆是經濟部支持比例高於考選部。

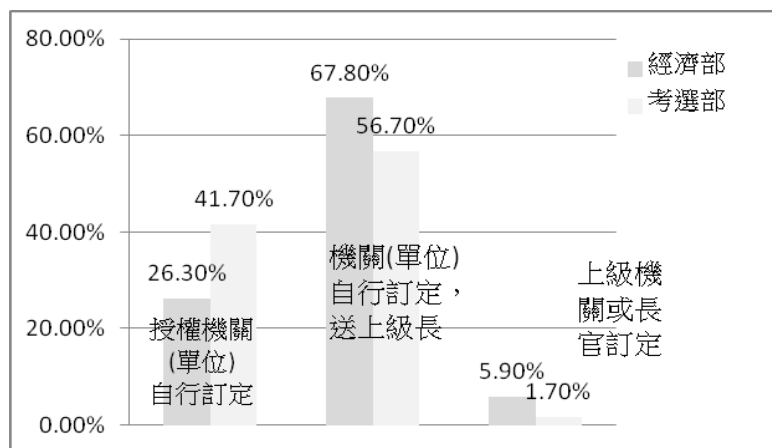


圖 5.5 業務單位與幕僚單位分開評比的認同度比較

二、團體績效評核指標的類別

超過九成的受測者同意「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 93.7%)。尤其，將近 75.6% (263 人) 的受測者選擇「還算同意」的比例最高；其次為「非

常同意」，佔 18.1% (63 人)；接著是「有些不同意」，佔 5.7% (20 人)；最末則為「非常不同意」，佔 0.6% (2 人)。

三、績效指標的建構方式

超過九成的受測者同意「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 95.4%)。從統計數字顯示，選擇「還算同意」者最多，佔 63.6% (222 人)；其次為「非常同意」，佔 31.8% (111 人)；接著是「有些不同意」，佔 4.6% (16 人)；無人選擇「非常不同意」。

四、團體績效評核指標的數量

超過六成的受測者同意「團體績效評核指標的數量 4-6 個最為適宜」。從選項來看，以「4-6 個最適宜」的比例最高，佔 64.7% (225 人)；其次為「7-9 個」，佔 15.5% (54 人)；接著是「3 個以下」，佔 13.2% (46 人)；敬陪末座的是「10 個以上」，佔 6.6% (23 人)。

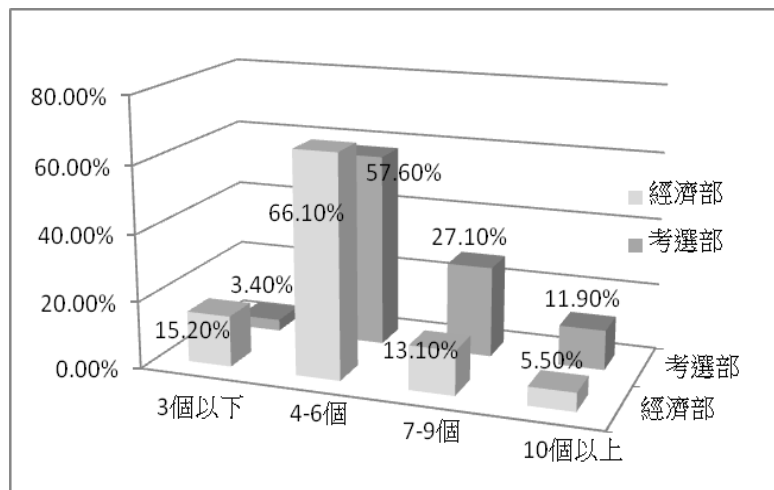


圖 5.6 團體績效評核指標數量的比較

然而從〔圖 5.6〕來看，經濟部的選項次序與考選部略有不同，除「4-6 個最適宜」兩者有共識而獲得最多支持外，「3 個以下」次之，然後是「7-9 個」，最後是「10 個以上」；考選部則是「7-9 個」次之，接著是「10 個以上」，最末是「3 個以下」。

五、團體績效評核指標的選擇

關於受測者所屬機關(單位)團體績效評核指標的選定，超過六成認為優先納入院列管計畫或部列管計畫，尤其所屬機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項，更是超過八成贊成宜優先列入。

(一) 以院(部)管列計畫優先

超過六成的受測者同意「所屬機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入院列管計畫或部列管計畫」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 68.9%)。選項中以「還算同意」者最多，佔 56.1% (197 人)；其次為「有些不同意」，佔 23.4% (82 人)；接著是「非常同意」，佔 12.8% (45 人)；「非常不同意」則最低，佔 7.7% (27 人)。

(二) 以機關重點業務(首長交辦重要事項)優先

超過八成的受測者同意「所屬機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 84.5%)。尤其，選擇「還算同意」者最多，佔 66.1% (230 人)；其次為「非常同意」，佔 18.4% (64 人)；接著是「有些不同意」，佔 10.6% (37 人)；最後則是「非常不同意」，佔 4.9% (17 人)。

六、績效評核項目及權重的考量因素

關於受測者所屬機關績效評核項目及權重的考量因素，由於可以複選，其中以選擇「業務繁重或複雜程度」和「目標達成程度」的比例最高，各佔 30.4% (301 人) 和 28.9% (286 人)；接著是「時效性」和「目標創新程度」，各佔 19.7% (195 人) 和 19.3% (191 人)；選擇「其他」的百分比則最低，佔 1.6% (16 人)。

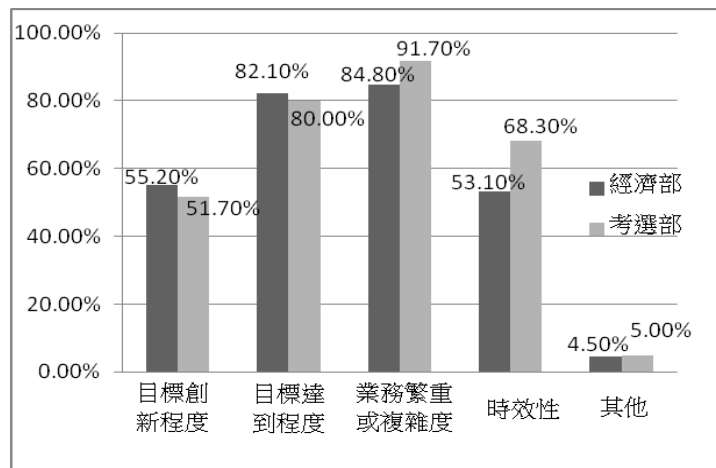


圖 5.7 績效評核項目及權重的考量因素比較

依據〔圖 5.7〕顯示，考選部如同前述選擇次序，但經濟部稍有不同，以選擇「業務繁重或複雜程度」者最多，「目標達成程度」次之，接著是「目標創新程度」，「時效性」再次之，最後是「其他」。

參、團體績效評核的過程

茲依團體績效評核方式、考評委員的教育訓練，以及團體績效評核作業的期中調整程序等項目，分析如下。

一、團體績效評核的方式

關於團體績效評核的方式，超過七成受訪者贊成由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立場較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜，並且績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與，其合適比例以「四分之一以下」為最多。

(一) 由高階首長召集

超過七成的受測者同意「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立場較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 72.3%)。從選項來看，選擇「還算同意」者最多，佔 62.3% (218

人)；其次為「有些不同意」，佔 21.1% (74 人)；接著是「非常同意」，佔 10% (35 人)；選擇「非常不同意」者最低，佔 6.6% (23 人)。

(二) 納入熟悉業務的專家學者

超過七成的受測者同意「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 70.3%)。當中，以選擇「還算同意」的比例最高，佔 57.8% (203 人)；其次為「有些不同意」，佔 21.9% (77 人)；接著是「非常同意」，佔 12.5% (44 人)；最末則是「非常不同意」，佔 7.7% (27 人)。

(三) 外界專家學者的納入比例

受測者認為，績效評估委員會納入外界專家學者的合適比例，以「四分之一以下」最多，佔 44.1% (146 人)；其次為「四分之一」，佔 28.7% (95 人)；接著是「三分之一」，佔 23.6% (78 人)；選擇「二分之一」者最少，佔 3.6% (12 人)。至於經濟部和考選部的選擇次序亦相同，與前述並無差異，如〔圖 5.8〕所示。

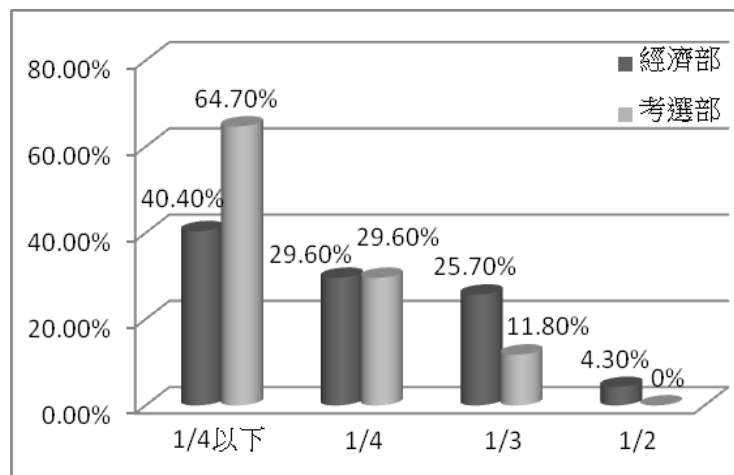


圖 5.8 團體績效評核指標數量的比較

二、團體績效考評委員的教育訓練

超過九成的受測者同意「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 92.1%)。從選項來看，

選擇「還算同意」者最多，佔 58.7% (209 人)；其次為「非常同意」，佔 33.4% (117 人)；接著是「有些不同意」，佔 6% (21 人)；最少是「非常不同意」，僅佔 0.9% (3 人)。

三、團體績效評核作業的期中調整程序

超過九成的受測者同意「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 94.8%)。當中，「還算同意」的比例最高，61.6% (215 人)；其次為「非常同意」，佔 33.2% (116 人)；接著是「有些不同意」，佔 4.3% (15 人)；「非常不同意」的百分比最低，佔 0.9% (3 人)。

表 5.5 團體績效指標建構與評核過程之敘述統計表

題目	選項	次數	有效百分比%	累積百分比%	平均數	標準差
08. 團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	非常不同意	78	22.3	22.3	2.15	0.839
	有些不同意	162	46.3	68.6		
	還算同意	88	25.1	93.7		
	非常同意	22	6.3	100		
09. 承上題，同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	非常不同意	12	3.4	3.4	3.01	0.657
	有些不同意	38	10.8	14.2		
	還算同意	236	67.2	81.5		
	非常同意	65	18.5	100		
10. 主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：	授權機關(單位)自行訂定	101	28.9	28.9	1.76	0.534
	機關(單位)自行訂定，送上級機關長官審定	230	65.9	94.8		
	上級機關或長官訂定	18	5.2	100		
11. 團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	非常不同意	2	.6	.6	3.11	0.500
	有些不同意	20	5.7	6.3		
	還算同意	263	75.6	81.9		
	非常同意	63	18.1	100		
12. 績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	非常不同意	0	0	0	3.27	0.539
	有些不同意	16	4.6	4.6		
	還算同意	222	63.6	68.2		
13. 團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	3 個以下	46	13.2	13.2	2.16	0.727
	4~6 個	225	64.7	77.9		
	7~9 個	54	15.5	93.4		
	10 個以上	23	6.6	100		

題目	選項	次數	有效百分比%	累積百分比%	平均數	標準差
14.各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	非常不同意	27	7.7	7.7	2.74	0.777
	有些不同意	82	23.4	31.1		
	還算同意	197	56.1	87.2		
	非常同意	45	12.8	100		
15.承上題，機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	非常不同意	17	4.9	4.9	2.98	0.698
	有些不同意	37	10.6	15.5		
	還算同意	230	66.1	81.6		
	非常同意	64	18.4	100		
16.績效評核項目及權重應考量哪些因素？(可複選)	目標創新程度	191	19.3	19.3	NA	NA
	目標達成程度	286	28.9	48.2		
	業務繁重或複雜程度	301	30.4	78.6		
	時效性	195	19.7	98.3		
	其他	16	1.6	100		
17.團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。	非常不同意	23	6.6	6.6	2.76	0.719
	有些不同意	74	21.1	27.7		
	還算同意	218	62.3	90		
	非常同意	35	10	100		
18.承上題，績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	非常不同意	27	7.7	7.7	2.75	0.770
	有些不同意	77	21.9	29.6		
	還算同意	203	57.8	87.5		
	非常同意	44	12.5	100		
19.承上題，您認為納入外界專家學者的合適比例為：	四分之一以下	146	44.1	44.1	1.87	0.898
	四分之一	95	28.7	72.8		
	三分之一	78	23.6	96.4		
	二分之一	12	3.6	100		
20.績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	非常不同意	3	.9	.9	3.26	0.603
	有些不同意	21	6.0	6.9		
	還算同意	209	58.7	66.6		
21.績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	非常不同意	3	.9	.9	3.27	0.580
	有些不同意	15	4.3	5.2		
	還算同意	215	61.6	66.8		
	非常同意	116	33.2	100		

資料來源：本研究整理

第四節 團體績效評比結果之運用

關於團體績效評比結果之運用，總共施測 4 題，包括評比結果之運用方式，並與個人考績結合的考量等兩部分。

壹、評比結果之運用方式

為能提昇機關整體的管理效益，受測者認為團體績效評比結果之運用方式，依序為「機關(單位)考績等次或比例」、「機關首長、單位主管考評依據」、「績效獎金分配」、「年度敘獎人數(例如記功)」。超過八成的受測者贊成團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應獲得較高考列甲等之比例。

一、團體績效評比的誘因

為能提昇機關整體的管理效益，由於可以複選，受測者認為團體績效評比結果應結合「機關(單位)考績等次或比例」者最多，佔 29.4% (224 人)；其次為「機關首長、單位主管考評依據」，佔 25.9% (197 人)；接著是「績效獎金分配」，佔 23% (175 人)；「年度敘獎人數(例如記功)」再次之，佔 20.9%(159 人)；選擇「其他」者最低，僅佔 0.9% (7 人)。

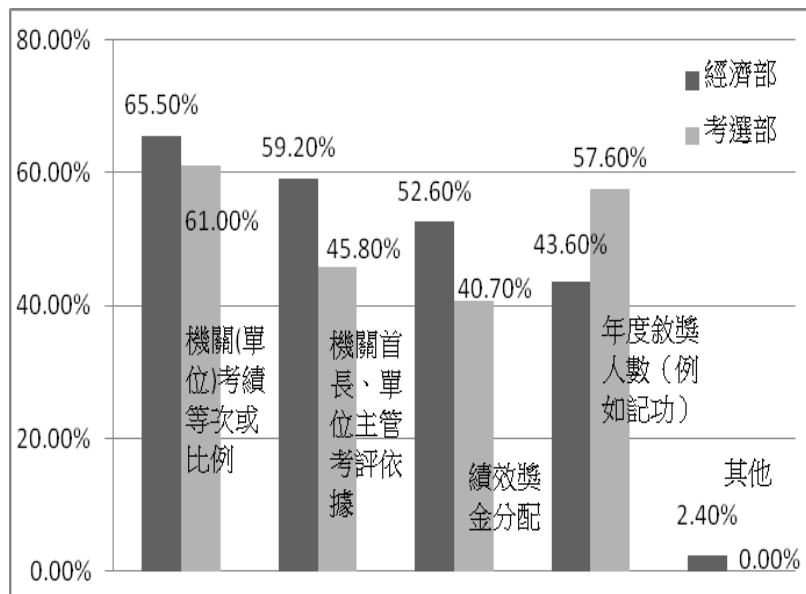


圖 5.9 團體績效評比誘因的比較

依〔圖 5.9〕所示，經濟部受訪者選項如前述結果，但考選部稍有不同，以「機關(單位)考績等次或比例」優先，「年度敘獎人數(例如記功)」次之，再來是「機關首長、單位主管考評依據」，接著是「績效獎金分配」，最後為「其他」。

二、較優機關(單位)獲得較高考列甲等比例的認同感

超過八成的受測者同意「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例」(還算同意與非常同意加總後，佔 87.7%)。當中，以選擇「還算同意」者的比例最高，佔受訪者的 59% (206 人)；其次為「非常同意」，佔 28.7% (100 人)；接著是「有些不同意」，佔 9.2% (32 人)；最末是「非常不同意」，佔 3.2% (11 人)。

貳、團體績效評比結果與個人考績結合的考量

超過七成的受測者認為，所屬單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合。關於團體績效與考列甲等的比例連結，其差異化幅度的合理可行範圍，受測者 (43.6%) 選擇「5%~10%」的比例最高。

一、兩者應結合的認同感

超過七成的受測者同意「所屬單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等」(還算同意與非常同意加總後，百分比佔 71.2%)。從選項來看，以「還算同意」的比例最高，佔 58.6% (205 人)；其次為「有些不同意」，佔 23.7% (83 人)；接著是「非常同意」，佔 12.6% (44 人)；最後是「非常不同意」，佔 5.1% (18 人)。

二、考列甲等比例的差異化幅度

受測者認為團體績效與考列甲等的比例連結，其差異化幅度的合理可行範圍，以「5%~10%」的比例最高，佔 43.6% (147 人)；其次為「5%以內」，佔 25.2% (85 人)；接著是「10%~20%」，佔 21.7% (73 人)；選擇「30%以上」再次之，佔 5.3% (18 人)；選擇「20%~30%」者最少，佔 4.2% (14 人)。

從〔圖 5.10〕來看，經濟部受訪者選項如前述結果，但考選部稍有不同，以「5%~10%」優先，「10%~20%」次之，再來是「5%以內」，接著是

「20%~30%」，最後為「其他」。

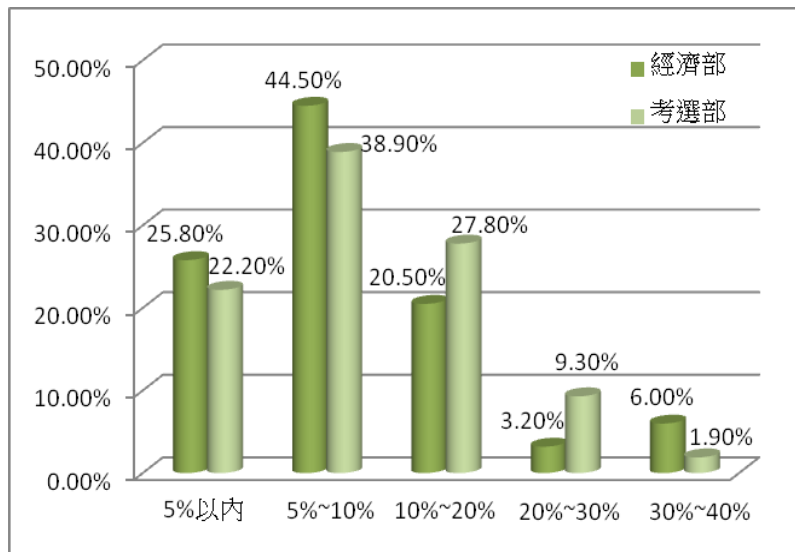


圖 5.10 考列甲等比例的差異化幅度比較

表 5.6 團體績效評比結果之敘述統計表

題目	選項	次數	有效百分比%	累積百分比%	平均數	標準差
22. 為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？（可複選）	機關(單位)考績等次或比例	224	29.4	29.4	NA	NA
	機關首長、單位主管考評依據	197	25.9	55.3		
	績效獎金分配	175	23	78.3		
	年度敘獎人數（例如記功）	159	20.9	99.2		
	其他	7	0.9	100		
23. 團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	非常不同意	11	3.2	3.2	3.13	0.699
	有些不同意	32	9.2	12.3		
	還算同意	206	59	71.3		
	非常同意	100	28.7	100		
24. 單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合；例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	非常不同意	18	5.1	5.1	2.79	0.724
	有些不同意	83	23.7	28.9		
	還算同意	205	58.6	87.4		
25. 如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	5%以內	85	25.2	25.2	2.21	1.037
	5%~10%	147	43.6	68.8		
	10%~20%	73	21.7	90.5		
	20%~30%	14	4.2	94.7		
	30%以上	18	5.3	100		

資料來源：本研究整理

第六章 結論

研究團隊在研究過程中，總計完成經濟部與考選部兩個案機關研究，進行了一場焦點團體座談，針對3位學者專家進行深度訪談，最後並以曾經參與團體績效評比制度發展與運作之經濟部與考選部公務人員進行問卷調查，徵詢他們對於既往實施團體績效評比的經驗評價，以及績效指標構建過程之看法。本章首先歸納整理本計畫的主要研究發現，其次則是進行綜合討論，並提出相關政策建議。

第一節 研究發現

本節針對研究計畫的幾個研究問題，依據受訪者對於既往實施團體績效評比經驗、績效指標建構與評核過程，以及績效評比結果運用等三個面向，歸納本計畫之主要研究發現。分述如下：

壹、實施團體績效評比之經驗評價

一、是否支持公務機關實施團體績效評比？

兩個研究案例的受訪者以及參與焦點團體座談的學者專家大致都認為理論上應該實施團體績效評比。但是在態度上從非常贊成、有條件支持，到傾向於保留者都有，推行團體績效評比潛在的困難性尤其受到關注。多位學者專家認為機關首長的支持與團體績效評比的成敗有密切的關係。

問卷調查分析結果顯示，有超過八成的受測者認同「所屬機關(單位)既往實施的團體績效評核制度」，並有超過六成的受測者同意所屬機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣、工作態度、個人工作績效有正面的影響。同時，亦有超過七成的受測者肯定所屬機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。超過七成的受測者同意「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團

體績效評比」。最後，有超過六成的受測者同意「所屬機關團體績效評比制度應予以法制化」。

在交叉分析的結果方面，案例機關受訪者對於實施團體績效評比之經驗評價，無論是既往實施團體績效評比的整體評價、實施團體績效評比後對於公務人員士氣提升、工作態度、個人工作績效和組織整體績效的影響認同感，或者未來施行團體績效評比和法制化等之看法，經濟部的普遍認同感均超過考選部，幅度至少 10% 以上。

此外，大體而言對於實施團體績效評比之經驗評價，簡任官等的肯定程度高於薦任，而薦任又高於委任受訪者。同時，隨著年資的增長，對於既往實施團體績效評比的整體評價、實施團體績效評比後對於公務人員士氣提升、工作態度、個人工作績效和組織整體績效的影響認同感，以及未來施行團體績效評比和法制化的看法，受訪者的認同程度亦隨之增加，尤其是年資 20~40 年高於 0~20 年。並且，具有經驗的受評單位(對象)的認同程度亦高於未有經驗者。

貳、團體績效指標建構與評核過程

一、績效指標建構之過程應行注意事項有那些？

參與質性研究的學者專家認為，績效指標之建構應盡量兼顧考量量化與質化因素。學者專家也認為建構一份團體績效指標作業流程或操作手冊非常的重要，並且指標的數目不能太多。總括其所指陳的重點如下：(一) 不要流於形式；(二) 要有誘因，例如獎金和考績等的依據；(三) 要公平公正公開；(四) 考評委員要施以訓練；(五) 評核項目要明確，而且最好量化質化並重，評核的標準也很重要。

量化調查結果分析顯示，多數受訪公務人員同意：(一) 主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由機關(單位)自行訂定，送上級長官審定；(二) 團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類；(三) 績效指標之建構應盡量兼顧量化與

質化因素的考量；(四) 團體績效評核指標的數量 4-6 個最為適宜；(五) 所屬機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入院列管計畫或部列管計畫，並且所屬機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入；(六) 關於績效評核項目及權重的考量因素，排列次序為「業務繁重或複雜程度」、「目標達成程度」、「時效性」、「目標創新程度」⁷。整體而言，質化與量化研究所獲得的結果具有高度的一致性。

二、評估對象的分類及應由誰來評估？

經濟部的作法是由主任秘書、政務與常務次長以上的長官直接評核，而非傳統上考量的考績委員會代表。基於高階長官具有宏觀視野以及清楚績效目標的達成情形，部分焦點座談的學者也贊成由主秘以上長官負責評比。此外，亦有學者進一步主張考評委員來源多元化，除了內部委員外應包含部分外聘委員，但以不超過 10 位為原則；學者強調遴選程序應公平公開，慎選熟悉本機關業務的專家學者擔任外聘委員，並對所有考評委員施予適當的訓練。

問卷調查結果顯示，對於團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比的看法，有超過六成的受測者持不贊成的態度。值得注意的是，考選部受訪者不同意程度(91.7%)比經濟部來得強烈(63.8%)。然而，對於同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關的作法，超過八成的受測者表示同意。其中，經濟部受訪者同意程度(88.7%)高於考選部(71.7%)。

至於團體績效評核的方式，超過七成受訪者贊成由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立場較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，並且認為績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與，其合適比例以「四分之一以下」獲得最多支持。

⁷ 關於「目標創新程度」之評核項目，未來各主管機關於推行團體績效評比時，或可修改為「業務創新程度」，以避免和「目標達成程度」之評核項目有重疊的疑慮。

超過九成的受測者同意「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練」，而且「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值」。

參、團體績效評比結果之運用

一、評比結果是否作為彈性分配考績比率或其他用途之依據？

學者專家對此一問題的看法較為分歧。兩個個案實務上的作法也明顯不同。經濟部的作法是透過積點制，很明確的將團體績效評比的成績與考列考績甲等人員比例做了明確的連結。而考選部並沒有將此二者做任何的連結，僅將團體績效評比的成績作為敘獎額度增列與否之依據。

贊成評比結果作為彈性分配考績比率主張者認為，團體績效評比一定要有誘因才不會流於形式。同時，亦有學者表示，實施團體績效評比，給予績效好的單位較高考列甲等比例的保障，將更能鼓勵士氣、促進團隊合作的精神。反對者則是依據其過往實務經驗，認為行政機關考成的公平性與公信力不足，因此不宜將團體績效評比與個人考績相結合，才不至於導致機關單位之間的惡性競爭。

問卷調查結果顯示，為能提昇機關整體的管理效益，受測者認為團體績效評比結果之運用方式，依序為「機關(單位)考績等次或比例」、「機關首長、單位主管考評依據」、「績效獎金分配」、「年度敘獎人數(例如記功)」。

超過八成的受測者贊成團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。

然而，交叉分析結果顯示，受測者認為的評比結果合理運用方式似乎與該機關實際作法有相關性。是以，雖然經濟部受訪者選項如前述結果，但考選部便稍有不同，以「機關(單位)考績等次或比例」優先，「年度敘獎人數(例如記功)」次之，再來是「機關首長、單位主管考評依據」，接著是「績效獎金分配」，最後為「其他」。

二、對考績比例差異化幅度之看法

經濟部實施團體績效評核四年多以來，平均甲等比例差異化幅度大致是介於 72%~79%之間。焦點座談與會專家學者對此一差異化幅度多數認為尚屬合理可行。但如果依照陳定南先生擔任法務部長時期的作法，連結團體績效評比成績，將各機關或單位甲等比例的差距擴大為 50%至 93%之間，部分與會代表則是認為相當不妥。

然而，針對此一議題，有一位深度訪談受訪者則是有不同意見，認為突顯差異化是必須的。特別是為了因應未來考績丙等的制度，其甚至建議應將考列甲等及丙等的比例列入法規，使團體績效評比制度的結果更具有強制力。

在問卷調查結果方面，超過七成的受測者認為，所屬單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合。關於團體績效與考列甲等的比例連結，其差異化幅度的合理可行範圍，受測者（43.6%）選擇「5%~10%」的比例最高。

第二節 政策建議

團體績效評比是連結組織整體績效與個人績效一項非常重要的機制，因此考試院提出的公務人員考績法修正草案，增列主管機關應實施所屬機關間，以及各機關應實施內部單位間團體績效評比等相關規定，並將團體績效評比結果作為彈性分配主管機關、所屬機關（構），以及內部單位考績等次、比率之考評依據。這項修法目的在於透過績效評比與誘因機制的連結，來落實策略導向的政府績效管理作為。再者，修正草案中也納入擴大考績各等次獎勵的差距，並增列不適任公務人員丙等退場機制，以實現績效獎優與汰弱的目標。也因此，團體績效評比成為績效獎優與汰弱運行的重要依據。

綜合前述的主要研究發現，本研究提出以下五點政策建議：

壹、公務機關應該積極研議推動團體績效評比制度(主辦機關：考試院銓

敘部；協辦機關：各主管機關)

根據策略績效管理的啟發與兩個案機關的實施經驗，公務機關推動團體績效評比制度不僅理論上有其必要性，且實務上也具有可行性，尤其是經濟部個案可當作主要參考依據，詳如前一節的主要發現。其次，公務機關的屬性與類型非常多，實施團體績效評比之優先順序應該有策略性的考量；就行政機關來說，相較於單位與員額數少、業務相對單純者，組織規模大、員額數較多、業務複雜程度高的機關，不只應該優先規劃實施團體績效評比，而且公務成本效益上更具有推動的實質效益。至於是否推廣及於立法、司法、考試與監察的公務機關，宜由其他四院參考行政院推動團體績效評比相關的政策與制度安排，自行衡酌其準用的方式與實施範圍。

貳、各機關可參考本研究擬訂之「公務機關團體績效評比操作手冊建構原則」為範本，研擬一份適合於本機關情境與管理需求的團體績效指標建構操作手冊(主辦機關：各主管機關；協辦機關：考試院銓敘部)

本研究調查發現：主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜交由機關(單位)自行訂定，送上級長官審定；其次，團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類，績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量；又次，團體績效評核指標的數量 4-6 個最為適宜；所屬機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入院列管計畫或部列管計畫，並且所屬機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入；再者，關於績效評核項目及權重值的考量因素，排列次序為「業務繁重或複雜程度」、「目標達成程度」、「時效性」、「目標創新程度」等。

另外，參考經濟部自訂之團體績效評比辦法(如附件五)，本研究團隊透過腦力激盪擬定一份「公務機關團體績效評比操作手冊建構原則」，作為各主管機關研擬團體績效指標建構操作手冊之參考。主要內容包括：團體績效評核之作業規定、團體績效指標建構與評核過程基本原則，以及團體績效評比結果之運用等三大部分，詳如附件九。各主管機關團體績效指

標建構操作手冊強調因地制宜的原則，能具體回應該機關的特定情境與管理需求為優先。再者，各機關(單位)從事團體績效指標之建構時，可考量成立一個團體績效評核工作小組，並延攬熟悉本機關核心業務之外部專家學者參與，以期強化績效評比指標的客觀性與公正性。

參、行政院同一主管部會進行團體績效評比時，至少區分內部單位與所屬機關兩組群(主辦機關：各主管機關；協辦機關：考試院銓敘部)

根據經濟部個案的實施經驗，這主要是規模龐大、部級機關推動團體績效評核之分組作法。至於，內部單位是否進一步區分為業務單位與幕僚單位分開評比，可由各主管機關考量組織規模、單位員額數，以及業務屬性與複雜度等因素，自行決定該是合併或分開評比，無須強求各機關一致性。

肆、團體績效評核宜由綜觀全局、立場較超然的高階首長(如副首長、政務、常務次長、及主任秘書等)合組一個績效評估委員會來評議，並容納熟悉本機關核心業務之外部專家學者參與(主辦機關：各主管機關；協辦機關：考試院銓敘部)

經濟部實施團體績效評核即是由政務、常務次長與主任秘書，率同立場較超然之參事合組一個績效評估委員會來負責，取代考績委員會傳統上扮演的評議角色。此一操作模式獲得本研究多位審查委員的高度認同，咸認為頗具有參考價值。本研究調查也發現：多數的受訪者贊成納入外部專家學者參與，呼應考評委員來源多元化的主張，但其比例以「四分之一以下」為宜；另外，絕大多數的受訪者同意考評委員應接受相關的教育訓練。

伍、團體績效評比結果作為彈性分配機關(單位)考績等次或比例之依據，至於其他的聯結用途由各主管機關自行審酌決定(主辦機關：各主管機關；協辦機關：考試院銓敘部)

本研究調查發現受訪者普遍贊成團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例；是以，績效評比結果與考績甲等人

員的比例明確聯結，應無疑義。關於團體績效與考列甲等比例聯結的差異化幅度，參照調查結果以 5~10% 較為合理可行。再者，隨著丙等退場機制的法制化工程完成，未來各機關考列丙等的比例至少 1~3%，績效評比結果將會是彈性分配考績等次與比例重要的依據，團體績效評比的公平性與公信力成為獎優與汰弱制度運行成敗的首要關鍵。

基於此種考量，前此本人曾建議我國公務人員考績制度改革，在執行策略上應該是分兩階段、循序漸進而行（張四明，2010: 35）。首先，一套合理可行的團體績效評比機制需要時間的醞釀才可能持續精進發展，並取得受評機關(單位)的信賴與充分支持。因此，在考績制度改革上路的初期，考績甲等比例可採行漸進聯結的方式，依照主要利害關係人對於該機關(單位)評比機制成熟度的認可情形才逐步強化兩者的聯結。在另一方面，前三年實施期間丙等退場機制原則上是休眠，等到第二階段才啟動並考慮與團體績效評比結果正式聯結。再者，團體績效評比結果是否與單位主管考評、績效獎金分配、或年度敘獎人數加以聯結，則由各機關自行酌處。

本研究認為各機關考列丙等的比例至少 1~3%，強制定額淘汰是一項禍福未定的政策選擇。這項政策誠然有灌注公部門競爭精神、發揮管理學上鯰魚效應，並對怠惰或績效不佳的公務人員產生警惕效果的正向效益，但推動公務人員考績制度改革的策略必須是穩健可行，才可能實現前述期待的改革目標。

參考書目

中文部分

- 林文燦，2011，〈行政機關團體績效評比機制之研究〉，《研考雙月刊》，35(3): 40-55。
- 施能傑，2010，《建立行政機關團體績效評比機制之研究》，臺北：考試院。
- 張四明，2003，《績效衡量與政府預算之研究》，台北市：時英出版社。
- 張四明，2009，〈行政院施政績效評估制度之運作經驗與改革方向〉，《研考雙月刊》，33(5): 45-58。
- 張四明，2010，〈公務人員考績制度改革評議〉，《人事行政》，171: 24-35。
- 陳海雄，2008，〈政府績效管理資訊整合問題之探討〉，《研考雙月刊》，32(2): 90-100。
- 蘇偉業，2009，〈公共部門事前定向績效管理：反思與回應績效衡量與指標設計〉，《公共行政學報》，30: 105-130。

西文部分

- Behn, Robert D. 2003. "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures". *Public Administration Review*, 63, 586-606.
- Berman, Evan M. 2006. *Productivity in Public and Nonprofit Organizations: Strategies and Techniques*. 2nd ed.. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Bouckaert, G. and Peters, B. G. 2002. "Performance Measurement and Management". *Public Performance & Management Review*, 25, 359-362.
- Hatry, Harry P. 2002. "Performance Measurement". *Public Performance & Management Review*, 25, 352-358.

Hatry, Harry P. 2006. *Performance Measurement: Getting Results*. 2nd ed.
Washington, D.C.: The Urban Institute Press

Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2004. *Strategic Maps*. Boston, Mass.:
Harvard Business School Press.

附件

附件一：焦點團體座談討論提綱

一、研究主題與緣起

過去「公務人員考績法」僅考核公務人員個人績效，未與機關、單位績效扣合。在考試院推動的「公務人員考績法」修正草案中，增列主管機關應實施所屬機關間，以及各機關應實施內部單位間團體績效評比等相關規定，並將團體績效評比結果作為彈性分配主管機關、所屬機關（構），以及內部單位考績等次、比率，且據以做為單位主管之考評依據。以上乃本研究建構研究主題之緣由，即如何將政府行政組織或團隊管理的績效評比引進現有的員工績效評估制度中，以引導個別公務人員專注於增進團隊和組織的績效方向。

二、討論題綱

1. 請問您是否支持各機關內部單位團體績效評比的作法？原因為何？
2. 請問您是否支持將團體績效評比結果作為彈性分配主管機關、所屬機關（構），以及內部單位考績等次、比率，且據以做為單位主管之考評依據？
原因為何？
3. 針對團體績效評比之結果，除了用以作為內部單位考績考評之依據外，您認為該結果是否可以有其他合適的用途？（例如，作為績效預算分配的參考，作為績效獎金發給的依據...）

4. 目前經濟部針對其幕僚單位與所屬一級行政機關進行團體績效評比，以評核其行政績效，並作為年終考績考列甲等人數比率之評定參據（具體作法請參考附錄）。請您針對其「績效評核之作業規定」與「績效評核結果與年終考績具體配套措施」等相關作法是否合宜，提供評論與修正意見。
5. 整體而言，請問您認為針對行政機關團體績效指標建構之過程與方法，有何特別需要注意的地方？
6. 行政機關及其所屬單位之間各自的屬性與業務存在極大的差異。請問您認為，不同機關間，乃至同一機關組織之內部單位如何依其工作內容繁簡難易區隔訂定團體績效評核項目、標準、評核程序？
7. 請問您認為此一制度若針對二級以下機關實施是否可行？又，此一制度若要推廣至行政院其他部會，甚至是立法、司法、考試、監察等其他四院，您認為是否可行，有何必須注意的問題？
8. 若是行政院或考試院希望能建構團體績效指標的作業流程或操作手冊，請問您認為是否可行？又有那些問題應該注意？

附件二：焦點團體座談記錄

一、座談時間：2012年5月28日下午2:00~4:30

二、座談地點：國立台北大學公共行政暨政策學系民生校區會議室

三、研究團隊：張四明、張育哲、曾馨儀

四、與會人員：

編碼	職稱	專長	人數
A1	簡任官	人事管理	4人
A2	簡任官	人事管理	
A3	副教授	公共行政	
A4	簡任官	人事管理	

一、請問您是否支持各機關內部單位團體績效評比的作法？原因為何？

A1：我個人是支持的。理由有三項：第一，鼓勵機關中的內部單位和所屬機關保持良性的競爭；第二，真正會做團體績效目標和衡量指標的，大概是資深科員到專員的職等，我認為不但能提升人員個人的核心能力，也可訓練他們如何從甘特圖、PERT 來管制時間的完成；第三，會列到績效項目和衡量指標，一定是和年度施政計畫、中程施政計畫，或甚至從總統、院長，以致於到機關單位首長的重要政策指示有關，對於公務機關而言，都是當務之急。

A2：我個人非常支持，理由也有三個：第一，績效導向，落實行政計畫執行與評估；第二，各單位績效具有較公平的考核機制；第三，評估結果可以做為下一年度行政計畫的基礎和出發點。

A3：依我個人粗淺的看法，其實不是很好。以我過去的瞭解，在機關考成的部份，並不是經濟部做得特別好，坦白說這套制度還是有很多漏洞。花了那麼多心血做，事實上這套制度影響不大，成本效益根本不成比例，甚至要考慮一些副作用的問題。特別是，近年來的績效考核，

趨勢是從量化逐漸走向質化，從精確走向模糊。很多單位的績效考核不打分數而是給等第，因為如果太過斤斤計較分數，最後同事、單位之間會產生高度競爭。然而，公部門重視的是合作，但是績效考核卻導致同仁或單位之間的高度競爭，這副作用其實是常常可看到的。正因為如此，這些副作用造成評比不公，或球員兼裁判，於是績效獎金制度不得不在民國 96 年左右停止辦理。我認為團體績效評比制度很值得研究，但實務推動時要謹慎，不能導致單位之間過於競爭，否則無法提升績效。

A4：從我民國 78 年擔任人事主管的角度來看，覺得每次績效考核的精神都差不多，但都是徒具形式。雖然考績甲等是 75%，可是各機關單位都會讓單位主管先做考評，以 70% 為目標，如同經濟部，衛生署剩下 5% 也是留給首長考量，結果最後是一樣的，都在 72% 到 79%。換句話說，不管是績效獎金，或者團體績效評比，結果都是相同的。以剛剛的例子來說，其實自評沒有問題，但互評委員會是由次長和主秘來擔任，所以最後那 5% 首長並不會自己決定，而是留給副首長和主秘，由他們來決定那 5% 怎麼分配，所以到最後的結果還是一樣，因為次長和主秘所考慮的也是非常主觀。因此，我是有限度的贊成團體績效評比，像考選部，我覺得可以做，因為他們單位間同質性非常高；但如果單位大卻同質性不高，每個單位業務是不一樣的，我不知道該如何比，我覺得績效衡量最困難之處就是在這裡。再者，除了同質性高不高的問題之外，另外就是有沒有政治因素的干擾，例如美牛或塑化劑事件。

二、請問您是否支持將團體績效評比結果作為彈性分配主管機關、所屬機關（構），以及內部單位考績等次、比率，且據以做為單位主管之考評依據？原因為何？

A2：我非常支持，有兩個理由。第一，團體績效的評比一定要有誘因，如果沒有誘因，坦白講，只是會變成一個制式的規定。當然，公務人員

一定會按規定行事，即使沒有誘因；但是如果有誘因，團體或個人獎金甚至考績能夠做結合，我覺得比較能顯現政策的效益。過去如民國91年，當時是實施團體績效獎金的第一年，假如那時銓敘部和人事行政局不要將考績甲等的比例從85%降為75%，然後這10%拿來當團體績效獎金，我覺得會提升公務員的士氣。換句話說，如果作法是維持甲等85%，另外再編績效獎金，看預算能不能另外再編10%，我覺得這對各機關公務人員整體效率、品質絕對有正面影響。第二，績效需要被管理或回饋支持的，才能確保創造績效、整合績效，並達成目標。績效管理是主管和部屬之間透過確認、溝通、協商、協調、評估、督導等持續性對行動方案的管理活動，並結合其他管理功能，藉以提升個人、部門及組織的績效。事實上就像民間公司一樣，主要還是績效掛帥，所以個人會努力地爭取績效，只要個人績效好就有優渥的薪酬及升遷機會，這些都是很大的誘因。所以我覺得，團體績效評比的確非常重要。

三、針對團體績效評比之結果，除了做為內部單位考績考評之依據外，您認為該結果是否可以有其他合適的用途？例如，為績效預算分配的參考，做為績效獎金發給的依據等。

A1：我覺得績效評比結果能與升遷做一些結合，因為負責這些團體績效評核目標和衡量指標的完成，都一定是資深科員要升專員，或專員要升科長，所以升遷與否，就看績效目標挑戰性、複雜性，還有控管的時程和目標達成性等因素來考量。

A3：考試院現行制度是將機關考績拿來做表揚，例如發給獎狀，其實我是比較贊成的；但如果要進一步將人事考績和機關考成相結合，我則持保留的態度，因為團體的機關考核有公平性的問題。依據行政院過去好幾十年推動績效管理的努力，不管是績效薪給或績效獎懲也好，或者和主計處結合績效預算，還有和人事考績相結合，在學理上我們都很贊成，但在實務執行上困難重重，就是因為機關考成的結果在公信

力上是有問題的，如何再進一步地做績效薪給、績效預算？目前連行政部門都不敢做。

A2：我同意，不過還是可以提升管理效益。在很多的管理工具中，績效評核是其中很重要的一環，不但可以即時、有效、全方位地診斷組織的經營體質，組織也能及時反省，並且採取因應措施。績效評估假如能確實做好，可以明確分配預算，給績效好的行動方案，有助於提高機關預算的執行率。目前雖然績效獎金已取消，但績效好的單位假如能給予一定比例人事考列甲等的機制，絕對是有鼓勵單位人員共同努力的一致目標，也可提升各階層主管的管理功能，提升同仁的工作績效，負擔起工作成效的實際責任，促進上下溝通管道的順暢，展現團隊合作精神。像考選部，其實我們辦考試最重視的是團隊精神，假如是辦公務人員高普考試，因為我們的分工，各組除了考試承辦單位以外，其他的場務組、題務組、總務組、會計組、秘書組等等都要配合，所以假如能實施績效評比，我認為可以促進團隊合作精神。

問：所以基本上您對評比結果做為下一年度預算分配，或如果有績效獎金的法源或來源，您也贊成和績效獎金的分配做連結嗎？除了考績的分配之外，這兩項和預算分配、績效獎金的分配的連結，您基本上都是認同的？

A2：對。其他有些像經濟部，還有像第八題的，我個人認為是可行的，而且應該要建立 SOP 和操作手冊，這些都非常重要。

四、目前經濟部針對其幕僚單位與所屬一級行政機關進行團體績效評比，以評核其行政績效，並做為年終考績考列甲等人數比率之評定參據（具體作法請參考附錄）。請您針對其「績效評核之作業規定」與「績效評核結果與年終考績具體配套措施」等相關作法是否合宜，提供評論與修正意見？

A1：回應研究题目的指標建構，談到訂績效指標時，可能會考量到量化或質化因素，如果將層次降到實務操作層次，尤其在量化部份，通常會

變成如何操作，於是各個內部單位級的或是一級所屬的機關，可能著重在要辦理多少場次的政策宣導會。以人事行政總處來說，當你訂五場次時，你就達成這個目標，但我們還留空一些分數，當你多辦一場次、兩場次，我們留兩分還可以加分，所以按時達成目標還不能拿到滿分，可能還要多辦。另外針對質化的衡量指標，通常這部份可能會以目標完成度的時間性，如果預計在九月底完成，可是提前四周就完成，在加分上也是給予滿分。

五、整體而言，針對行政機關團體績效指標建構之過程與方法，請問有什麼特別需要注意的地方？

A1：在訂定績效目標時，各個單位都很擔心之後能不能完成，通常我們會加個限制，就是政策因素排除或不可抗力之情形。最主要是在訂定流程上考量到三個時間點，就是從年度開始，要訂績效目標的挑戰性和複雜度時，這部份是內部各單位和所屬機關會競爭最激烈，因為這部份如果剛開始的挑戰度和複雜度被訂得比較低，可能要超越別人會比較難，所以前端這部份會競爭比較激烈。年度中大概就會涉及到政策上如果有變化，原先訂的目標或衡量指標可能無法完成，通常會循一個簽核的程序到機關首長，再做一些調整。不過這部份在前幾年用得比較多，大家都希望不扣分，所以這招用太久了就會加一些限制，就是如果真的要利用這個理由去排除，可能還是要扣一些分數，只是分數會視情形來訂，從 0.05 或 0.1 再做考量。所以從這個經驗來看，指標的建構從績效評核的項目加上指標，通常會抓二到三個指標，還有完成的時間也要和處裡各同仁商量好，因為如果都訂在最晚的時間，例如以 11 月 20 日來算，那表示目標的挑戰性、複雜度就會變低，所以這部份從項目、指標和最後目標達成的時間，一定是大家討論過有共識再去做。

A2：我認為評核項目要明確，最好量化和質化並重，而且評核的標準也很重要。所以考評委員要接受訓練，訓練後才能做評比。

六、行政機關及其所屬單位之間各自的屬性與業務存在極大的差異。請問不同機關間，乃至同一機關組織之內部單位，如何依其工作內容繁簡難易區隔訂定團體績效評核項目、標準、評核程序？

A1：我建議，同個部會由內部單位或所屬機關為一個評鑑的範圍，也是扣合考績法草案，75%或未來改成85%為同一個計算範圍。績效目標的項目和標準一定是自訂，當然每個部會的目標和標準如何制訂有其評量因素，例如我們用兩大區塊，一個是挑戰性、複雜性，另一個則是目標達成度。當然績效項目可分兩大類，一個以業務為導向，另一個是共同項目；共同項目包括預算執行率、公文處理時效，還包括是否違反廉政倫理，以及一個機關內部各項提報資料，例如主管會報等。評核的程序剛才曾提到，就是年初、年度進行中和年終三個程序，早期大概民國99年以前，評核程序就是各單位先自評，接下來由參事做複評，最後再由政務副首長召開會議做決議。99年以後有一個較大的變化，由於參事也只有看一部分內部單位的文稿，所以當要去評挑戰度和複雜度，他們也覺得有困難，所以99年以後我們將評核程序修正為，前端自評不變，且內部單位和所屬機關要寫自評的說明，以前大家也是寫很多，慢慢就縮減為原則上每個績效項目只能寫500字。其次互評的程序改為主秘以上，因為主秘以上畢竟所有文稿看到的機率比較高，所以在評量挑戰性和複雜性的精準度要比參事來得高，最後再召開複評會議來做最後決定。

七、請問各位認為此一制度若針對二級以下機關實施是否可行？又，此一制度若要推廣至行政院其他部會，甚至是立法、司法、考試、監察等其他四院，您認為是否可行，有什麼必須注意的問題？

A1：如果從團體績效評核，由二級機關評核三級機關，我覺得可行。尤其當二級機關評核四級機關時，一定會有個想法，就是可不可以授權三級機關去評的問題，例如勞委會評核職訓局是理所當然的，但當遇到四級機關職訓中心或就業服務中心，可能就會考量授權三級機關評核

四級機關。所以，根據我過去從員額評鑑的經驗，認為還是讓二級機關直接評核三級和四級。至於是否可以做推廣至其他部會，我覺得可能要考量到差異性，這部份從團體評核的績效目標和衡量指標，都可以讓各部會自己去訂。但回歸到考績法，也就是考績的比例可能還是要統一訂個規範，像團體績效評核和考績的部份，我們通常會做些試算，例如用 74.5%、74%、73%，可能算出來的比例也會留空一些額度給首長使用。所以如果要推廣到行政院其他部會，我覺得可以先從哪些機關開始試辦，目前有推團體績效評核的機關並不是太多，當然早期和績效獎金結合的是有，後來沒有經費時，可能有些部會就停掉了。至於要不要推廣到其他四院，像我曾經規劃委託外包「行政法人員額評鑑」，對行政院以外的其他四院，行政院通常會訂定相關政策，會用準用來讓他們做參考。

A4：我在行政院所屬二級機關曾經做過三個機關的人事主管，我覺得績效獎金制度出來以後，當然大家就是寫下績效目標，然後自評、互評，每個單位都寫了一大本，當然我們人事單位就收回來送給主秘和副首長看，先訂一個禮拜開會時間，後來發現他們通通沒看，因為真的太大本了。所以到最後這幾位主秘和次長，他們所打的分數還是非常主觀，因為每個單位都一大本 5、60 頁，而且一個機關內有十幾個單位，他們根本沒辦法看。況且那些指標達成度都非常高，因為你不會設定一個達不成的目標也許是操作上大家不熟練，可是到最後卻通通達成，不禁讓人思考績效考核到底有沒有意義？

八、若是行政院或考試院希望能建構團體績效指標的作業流程或操作手冊，請問各位認為是否可行？又有那些問題應該注意的？

A1：如果考試院研發會並沒有要求研究團隊要做操作手冊，如果未來銓敘部要將這部份配合考績法扣合，我覺得還是讓銓敘部來做，研究團隊會比較省力一點。

A2：SOP 要注意的部份：一、不要流於形式；二、要有誘因，例如獎金

和考績等的依據；三、要公平公正公開；四、考評委員要施以訓練。爲什麼常常會發生不公平的情況，就是考評委員本身可能對各單位的績效或業務並不瞭解，而且評分可能流於主觀意識。所以，我們建議考評委員，希望除了來自機關內部，機關外部也要有，像是部外專家學者，尤其對績效管理部份有研究的專家，也可以一起來評分。舉例來說，像是我們考選部是由常務次長擔任召集人，由參事、研究委員他們來負責，自評部分我們和經濟部都一樣，互評部分就交由參事。然而互評的結果，有時可能有些參事、研究委員只對各單位或只是根據自評結果來評斷，實際上可能沒有深入了解，有時候可能讓受考評單位受到挑戰。第五，評核項目要明確，而且最好量化質化並重，評核的標準也很重要。這就是爲什麼我前面說考評委員要接受訓練，訓練後才能去評比。

問：若是要跨機關、跨單位評比，主要還是要往同性質、同屬性的角度去設計評比？或是要回歸抽象的自己和自己比，看目標達成情形來做考核？再者，應該由誰來評估？次長和主秘四個人，這樣會太過侷限還是比較可行？

A1：第一個問題就是同個主管部會內區分內部單位和所屬機關，這部份要去連結未來考績比重的分配。內部單位方面，可能業務單位會比較吃重、複雜，而幕僚單位畢竟業務沒有那麼高度結合中程施政計畫，所以這部份還要不要拆，也就是特別區分屬性評比與自評的關聯。目前在人事行政總處是沒有拆，因爲目標是自己提出來的，這部份也扣合到第二個問題。以前參事來評的時候，其實我們的壓力會小一點，以每年提的爲例，參事對各個處可能鬆一點，所以我們提的績效指標就是根據去年而做些小變化。可是當你是主秘以上長官評的時候，在爭選挑戰度、複雜度就會非常難，因爲他們是從長期經驗來評挑戰度和複雜度，這分數在各處處長通常都不太會有意見。

A2：我是希望考核委員除了內部以外還是要有外部的來評，但不要超過

10 位。因為做團體績效，並不是自己感覺良好而已，應該也要外界的意見。但是外界要慎審評核委員，要對機關業務和運作情形比較了解，不管內部、外部還是要受些訓練，這樣會比較好，並且把握公平、公正、公開的原則。考選部裡面可能是業務單位、幕僚單位分兩組，我個人比較傾向像人事行政總處就不要分，因為既然是部裡，各機關是團體績效，應該整合在一個立足點去評核。

A3：我覺得要做分類，不同類型單位很難做比較，所以業務單位、幕僚單位要不要分？或服務單位、管制單位要不要分？要依照機關屬性做個更細緻的分類，同性質才能比較。

A4：我覺得還是由首長、副首長和主秘評比，因為他們比較有宏觀角度，參事看的文稿非常有限。績效到底有沒有達成，每個人想法不一樣，要是找了 20 個人問題就變得更複雜。事務官本來就要遵循政務官的指示行事，政務官才會知道目標有沒有達成。

問：目前看起來實施和沒實施好像沒有太大差別，就是比例 72%到 79%的情況。在我們訪談經濟部的過程中，處長曾提到以前的經驗，比如法務部以前在陳定南部長時期，比例拉到 40%到 90%，如果這樣，不知道大家看法如何？

A3：做越認真越是個災難。看能不能設法提高比例，其實公務人員最重要是需要激勵。這套制度應該減少主觀性，一套好的評估模式，如果權重、指標都很明確，算出來的成績就很明確，最後長官只是做確認、評比的成績等第有沒有問題而已。另外，我覺得要做分類，依照機關屬性做個更細緻的分類，同性質才能比較。

A2：我認為還是要誘因。但我們如果把甲等比例降到那樣，差異那麼大，真的是個災難。

附件三：深度訪談提綱

1. 請問貴機關「團體績效評核制度」當時建立的背景為何？為何會想要開始實施這樣的制度？
2. 績效指標的選擇一直是公部門績效評比很困難的一項工作。請問貴機關團體績效指標構建之過程與方法，除了書面資料所敘述的程序之外，是否有進一步的說明？
3. 請問各幕僚單位與一級行政機關自訂「年度績效目標項目」時，是否會出現「挑軟柿子吃」(creaming)的問題？又這些項目是否存在不易量化、與組織目標連結性不足、實際衡量困難、或者其他的問題？
4. 各個幕僚單位與一級行政機關之間各自的屬性與業務有極大的差異。針對年初各受評單位所提送的「績效目標選定暨執行成果評核表」，是否會因為各機關工作內容屬性、難易不同而出現爭議？人事處與部長核定的過程會不會有相當的困難？
5. 請問您覺得各受評單位的年度績效執行成果自評成績，大致上是否合理？「績效目標評估委員會」的複評運作情況如何，能否檢視出自評過程中的不合理處？
6. 請您說明「年終考績考列甲等人數計算表」公式的意義，以及建立這些公式背後的想法、邏輯為何？
7. 請問此一制度實施至今，用以作為各單位年終考績考列甲等人數比例及單位主管之評定依據，是否曾經出現爭議，或者執行上的困難？
8. 請問您認為此一制度若針對二級以下機關實施是否可行？又，此一制度若要推廣至行政院其他部會，甚至是立法、司法、考試、監察等其他四院，您認為是否可行，有何必須注意的問題？
9. 是否可以進一步提供實際評核的資料或數據作為分析研究的參考？研

究團隊將會善盡資料保護的責任。非常感謝您接受我們的訪談。

附件四：深度訪談記錄

時 間：民國 101 年 5 月 22 日上午 9:30~12:00

地 點：經濟部

受訪者：M1a

訪談者：張四明、張育哲、鄭惠文、曾馨儀

一、請問「經濟部團體績效評核制度」當時建立的背景為何？為什麼會想要開始實施這樣的制度？

M1a：行政院在民國 90 年初就已推出「績效獎金制度」，當時係以機關預算員額每人 5 千元績效獎金額度，在人事費用勻支，由各機關於年底依「團體績效」與「個人績效」評核結果分級發給。若有特殊突出的表現，個人獎金最多可達\$4 萬。至於團體績效獎金，則是根據內部各單位做考核，表現優秀的就可得到較多的獎金，比較差的會比較少或甚至沒有。優等單位分到的獎金，運用方式很有彈性，可按照人頭平均分算，也可只分給組織內績效特別優秀的個人；但後來，立法院認為這是變相加薪又沒有法律依據，甚至決議收回績效獎金。不過，績效獎金制度已經實施好幾年，而且公務員領的錢也都用掉了，如何收回呢？後來是由人事行政局（現為人事行政總處）處理，因此沒有追回績效獎金，但從民國 96 年開始就停止辦理績效獎金制度，並發公文給各單位，告知如果還要繼續實施，請自行規劃，但是沒有獎金。

經濟部團體績效評比制度係於民國 95 年實施一年的績效獎金制度後，因受限人事費逐年刪減及立法院反對等因素，於 96 年停止辦理，並其與考績考列甲等比例結合。然而，早在 90 年左右就開始，考績便有考列甲等比例不得超過 75%的限制。以前「考績法」，即使到現

在也沒有比例限制，但五院祕書長會議認為，外界對於考績評價並非所有受評人都是那麼優秀，因此還是以 1/2 為原則，最高不能超過 75%。於是從那時起便開始限制，但是允許各機關可以分配，亦即主管機關可以分配其所屬機關考列甲等比例，還包括內部單位。

總而言之，經濟部運用這個績效獎金制度，其與考績甲等比例結合，並運用在這個機關的單位主管和它的團隊。如果兩項考核未滿 80 分，單位主管不能夠考甲。另外，首長也會有約 5% 的特殊考績人選名額。

問：換句話說，經濟部當時是配合績效管理制度，便開始建構團體績效評比的機制？當時計畫經費是從人事經費去編置嗎？

M1a：是的。不過，當時政府財政越來越吃緊，所以各單位編人事費時，沒有編足的部份，就會少用幾個人，然後將這些人的人事費挪到業務單位的業務費。原本人事費是公定的，比如一個機關的委任是五等五階級，薦任是九等五階級，簡任統一是十一等五級而編列的，然後大概取一個中位數，通常是足夠的。雖然人事費編好後不能流進流出，但有些單位在年度編列時，會做考量性的額度分配，比如人事費編七億，假如少用幾個人，下年度便可編六億九千萬，剩餘的一千萬額度就可挪用到需要的地方。同樣地，編好的人事費送到立法院，通過後也是不能流進流出的；換句話說，人事費不能流用到業務費。

由於績效獎金制度缺乏法律授權而有失公平性，所以希望未來可以修法，將薪水的一部分採取績效制度。例如新加坡，60% 是固定薪資，另外 40% 是不一定能拿到的，並按季考核，假設這一季表現不錯，可能給 50% 或 90%，甚至有人薪水可能拿到 110%，但最差的狀況就是沒有。不過，美國實施績效管理也不盡理想，因為評估每個主管的貢獻時，有些是無法量化的。公務機關受到考核主觀性的影響，難免會有不公平的現象。

問：就「專案敘獎」而言，假如同仁有重大功績表現時，科長、處長可能會提報專案敘獎，即專案的績效獎金，此時人數在列管上是否有員額的預算經費支援專案獎金？

M1a：基本上，經濟部都是實足編列。有時某些單位主管或參事出缺時，費用並沒有馬上用掉，而是過了幾個月才補實，可能會因此而省下人事費。除非是人事費短編或者匯率變動，才會發生年終不夠用的情形，例如駐外人員的人事費，在美金匯率變動之下，可能會產生費用差異，通常不敢用到透支。

一、績效指標的選擇向來是公部門績效評比時困難的工作之一，請問貴機關團體績效指標構建之過程與方法，除了書面資料所敘述的程序之外，是否能進一步地說明？

M1a：經濟部的績效目標本來只有「行政績效」，但後來部長認為在資本門方面（例如購置耐用年限 2 年以上，且金額 1 萬元以上之設備；土地；營建工程等），從整個國家資源分配的角度來看，如果績效不如預期，行政院可能會追究。換句話說，分配 5、6 億給你，卻一直沒有用；然而別的地方缺錢，卻沒有錢用，這對國家資源分配影響很大。所以現在，90%是績效目標，另外 10%則是資本門支出的財務效能。舉例來說，績效評估後，一般績效要乘以 90%，另外資本支出的應用則佔 10%。

至於如何建構績效指標，事實上經濟部績效指標的建立，主要是和「自己」比，看你是否達到自己的目標。所以部長、次長在最後評估時，是看你今年列的幾項關鍵績效指標是否達到，並非是別人將你比下去，而是你自己沒有做完或沒達到目標所造成的。換句話說，評比結果代表著各單位的執行力（enforcement），並不是單位間目標性質的相比，而是自評的結果。

二、請問各幕僚單位與一級行政機關自訂「年度績效目標」時，是否會出現「挑軟柿子吃」(creaming)的問題？又這些項目是否存在不易量化、與組織目標連結性不足、實際衡量困難、或者其他的問題？

M1a：目標設定是有規定的，也就是績效目標必須和核定的施政計畫有明確關聯，而非自己隨便定的。至於挑軟柿子吃的心態，多少有但逃避不了責任。當這些計畫擬定後，就必須依照計畫做。因此，會就各機關(單位)提報績效指標送請經濟部研究發展委員會審查這個目標是否和施政計畫相連，如果沒有關聯就會退回修改，修改好後再送給部、次長看。爲了評比超然，績效評估委員會由本來的各單位主管改爲三位次長和主任秘書，最後再提到評估小組會議中討論。

經濟部所屬的 14 個機關是一起評核的，但要強調的是，他們並沒有相互比較，而是與自己所設的目標比較。如之前所說的，分數高低代表著自己的執行力程度，然後依分數排名進行績效比例的分配。如果績效目標受到外部因素而有變動，在 5 月底前有第二次的目標調整，大約 11 月人事處會通知各單位研提下年度的年度績效目標，提出後便進行彙整，差不多於次年 2 月 15 日前核定。當然有一些目標是沒辦法量化的，但就是儘量將之量化，否則就看是否在期限內達成，若沒達成，還要看是否有不可抗力的因素，例如立法院沒通過預算等，所以還是有一些衡量的。

問：關於組改與宣導，績效目標通常會訂宣導場次，但這是一種「產出」(output)層次的問題，但卻不見得有實質的效果。因此，如何知道是否有達到最終目的呢？

M1a：在這種狀況下，有時必須再從抽樣調查看瞭解的人有多少，做更深一層的考核。以人事單位爲例，會進行人事業務的滿意度調查，但並不是每一個單位都會這樣做，有些是施政滿意度調查。不可否認的，調查對象也不一定對每項業務都知道，確實效果是比較難調查的。

三、各個幕僚單位與一級行政機關之間各自的屬性與業務有極大差異。針對年初各受評單位所提送的「績效目標選定暨執行成果評核表」，是否會因為各機關工作內容屬性、難易不同而出現爭議？人事處與部長核定的過程會不會有困難？

M1a：這部分很難比較。所以我們都是和自己比較，幕僚單位不會和業務單位比較。例如法務部以前有獎金時，當時就分幕僚單位和業務單位，評等有特優、優等，還有甲等，事實上也是和自己比較。經濟部現在所實施的，並沒有將幕僚單位排一個序、業務單位排一個序，反而是一起排序，將分數高低做為考績考列甲等比例的分配。當機關首長打主管考績時，他也看你的績效。

四、請問您覺得各受評單位的年度績效執行成果自評成績，大致上是否合理？「績效目標評估委員會」的複評運作情況如何，能否檢視出自評過程中的不合理處？

M1a：(參照資料說明) 打這個成績是自評以後，送給主管(次長)看過，簽字完就提送到評估小組會議。評估小組開會討論時會排場次，一個單位報告 5 分鐘，報告完就出去，被評分的人不能在場，評完以後，四位評審委員的分數就送到人事處統計，計算每個單位的平均數，所以蠻公平的。最後的成績是由部長決定，所以自評分數打高並沒有用，因為並非是自評與評估小組會議評核分數平均，而是以評估小組會議的評分為準，自評分數僅供委員參考。績效評估小組這個制度是從民國 98 年開始，到目前都是以這個模式進行。

問：各機關自評的這個策略績效目標，其實事先也要經過這些關鍵人物，然後五月份必要的話再做調整，最後考核的時候再經由評估小組，也就是這幾位關鍵人物直接參與審查，請問三位次長和主任秘書是否會花很多時間？會不會不勝負荷？

M1a：據我個人的瞭解，評估委員對於自己所主管的業務，哪個單位好或

壞、做到與否，心中都有數。事實上，對於那厚厚的一本報告，主要是看摘要報告。三位次長與主秘是不能代理的，當評估自己主管的業務時，本人一定要在場，萬一無法出席時，就要看單位的書面報告。至於摘要報告，我們規定書面正、反面不超過 2 頁，所有重要的事項都交代在裡面。績效評估小組的召集人是政務次長，因為比較超然，而且三位次長和主秘都很支持這個制度，首長的決心和態度很重要。

五、請您說明附表二「年終考績考列甲等人數計算表」公式的意義，以及建立這些公式背後的想法、邏輯為何？

M1a：本部採「積點制」，以 80 分為 1 點，超過 1 分加 0.01 點，反之則減，再乘以單位(機關)參與考績總人數，計算出其績效點數。因此，總積分的差距通常不會太大。不過，也有一些機關的分數計算差距是很大的，完全看各機關如何計算。

六、請問此一制度實施至今，用以做為各單位年終考績考列甲等人數比例及單位主管之評定依據，是否曾經出現爭議或者執行上的困難？

M1a：目前為止並沒有出現爭議，主要是機關首長的決心。

七、請問您認為此一制度若針對二級以下機關實施是否可行？又，此一制度若要推廣至行政院其他部會，甚至是立法、司法、考試、監察等其他四院，您認為是否可行？有何必須注意的問題？

M1a：主要是機關首長的支持，在實施前要有一定的瞭解與調適。至於本部二級以下的機關，據我所知，工業局、智慧局、水利署都有實施，但所屬機關也不是每個內部單位都有實施。原則上，規模大的、員額多的、業務複雜的，才認為有實施的價值，機制應該是比照經濟部的辦法處理，甚至水利署還有「工程獎金」可以用。至於哪些機關或單位適合辦績效制度，我認為民意機關不需要辦，因為都是政治協商；還有業務相對單純的，沒有那麼複雜的，部門少的，也比

較不需要，行政成本儘量簡單。

問：評比最後是由三位次長跟主秘來評分，請問您過去在法務部有類似這樣的制度嗎？

M1a：對，我在法務部時也是這樣。外交部也是三位次長一位主任秘書組成績效評估小組，這樣不但比較超然，也是自己主管的範圍。但是各機關不太一樣，說不定會有考績委員會，但有時是自己評估，例如模範公務員選拔，原係提到考績委員會審查，大家都有意見，因為考績委員會並非每個單位都參加，然後又有票選委員，票選委員也只能有八位。假設這個單位有一個票選委員的，代表你在考績委員會就多一票，如果再以此績效評估，他也可以打分數，對其他單位就不公平。因此，我們後來連模範公務人員選拔都不提考績委員會了，而是另外組成一個審議小組。

如果不用三位次長和主秘這樣的制度，用其他方式所要考量因素會很多。再來，考績委員會的組織規程並沒有這一項職掌，所進行的是公務考績，並沒有績效評估。有些單位訂的績效評估計畫中，評估委員就是考績委員，但是我認為，第一是他的職掌並沒有規定，第二就是他的代表性不足，這樣都會影響到公平性。

深度訪談記錄

時 間：民國 101 年 6 月 25 日上午 9:30~11:00

地 點：考選部

受訪者：M2a、M2b

訪談者：張育哲、鄭惠文、曾馨儀

一、請問您是否支持各機關內部單位團體績效評比的作法？原因為何？

M2a：從績效管理的理念來講，大方向是可行的。團體績效評比的方式及其效果，近來學者專家也在研究，而行政機關也在實務中踐行。人事主管機關也曾經研究過團體績效獎金之設計，希望把績效跟獎金結合，民國 91 年行政院推動所屬各級行政機關績效獎金實施計畫，行政院以外部分機關也參照辦理。

績效獎金實施計畫後來因為預算的因素而停止，可是也因為這樣的起頭，延續了各機關實施團體績效評比的機制，也帶進了目標管理的想法。目前還是有很多機關繼續推動目標管理的管考方式，公務人員考績法修正草案也已放入團體績效的想法。

所以，為了提升機關施政績效及激勵公務人員士氣，實施團體績效評比是可以考慮之方向。

問：請問「考績法」修正案目前的進度？

M2a：公務人員考績法修正草案已置入團體績效的概念，目前正徵詢各界意見中。銓敘部將於 7、8 月間辦理公務人員考績法修正草案暨配套子法分區說明會，研究團隊可洽銓敘部了解修正草案相關內容及後續進度。

問：考選部的團體績效評估制度已經建立多久？當時的背景為何？

M2a：考選部績效評核制度實施的法令依據是「考選部施政計畫編審暨績效評核作業要點」。

M2b：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 日起實施。本部比照「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實計畫」，91 年 5 月 2 日選人字第 0912200196 號函訂頒「本部績效考暨績效獎金發給作業規定」。92 年度依考試院部會齊一作法，92 年 4 月 3 日選人字第 090922200176 號函修正「本部績效考暨績效獎金發給作業規定」。92、93 年度依前揭規定辦理評比，核發績效特優、優良單位；績效特優、優良工作團隊及績效特優人員。

94 年度因中央機關績效獎金預算遭立法院全數刪除，致原績效獎金制度無法繼續實施。嗣經銓敘部函轉行政院人事行政局函釋，要求各機關仍繼續辦理績效獎金制度，並以績效考評結果，作為分配年終考績甲等比例之依據。

94 年度依本部執行計畫之執行績效進行初評事宜，並成立複評小組進行複評，由人事室依據績效評估結果，簽請 部長分配各單位年終考績甲等比例，另仍參照過去績效獎金之作法，依各單位考評之分數，區分為特優、優良、良好三個等次，製發榮譽獎牌，由部長於公開場合頒獎表揚。95 年度參照 94 年度模式辦理。

96 年 1 月 10 日接獲銓敘部轉來行政院函釋略以，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，自 96 年起不再賡續實施，本部人事室爰建議 96 年度比照行政院模式不再賡續實施績效獎金制度，至於績效管理部分，則仍依本部年度執行計畫賡續辦理執行、追蹤、考核等事宜。

為利本部各項計畫（包括中程施政計畫、年度執行計畫）之研擬、管制與評核等各項作業有所依循，96 年 11 月 12 日選秘字第 0961100463 號函訂頒「本部施政計畫編審暨績效評核作業要點」，其中有關年度評核結果不再與年終考績甲等比例相結合，改依考評

結果核予獎勵額度，並由各單位統籌運用額度，其獎勵額度併入平時年度敘獎辦理，由各單位自統籌運用額度，以資鼓勵。

M2a：有關敘獎部分作一下說明，本部敘獎分為兩個部分，分別為「專案敘獎」與「年度敘獎」。「專案敘獎」是遇有具體敘獎事蹟「即時」辦理的獎勵；年度敘獎則是在年初時依據各單位人數，核予固定配額的獎勵。比如說，秘書室 10 個同仁，以每個同仁嘉獎一次的配額，秘書室這個年度的年度敘獎就是 10 個嘉獎額度。這些額度如何核敘，是在年度結束前由單位主管去衡量，一般會以工作特別績優的同仁為敘獎對象，敘獎額度也會以工作績優的程度而作區隔。接續績效評核的話題，績效評核會分「司、處組」及「室、中心」2 組分別評核，在績效評核之後，我們會評選出「特優」、「優良」、「良好」3 個績效等級單位，並加列得獎單位年度敘獎額度，例如評列「特優」等級，「司、處組」單位會增列「記功 3 次」的額度，「室、中心組」則增列「記功 1 次」的額度。這些增列的額度給予單位主管更彈性的敘獎空間。

另外，本部年度績效評核的結果，後續會在部務會議等公開場合舉行頒獎，頒給獎牌或獎狀，未頒給獎金。

M2b：本部考量業務特性與各單位人數之衡平性，評核採司、處一組，室、中心一組，分組評核。考選規劃司、高普考試司、特種考試司、專技考試司、總務司、題庫管理處、資訊管理處為「司、處組」；人事、政風、會計、統計、秘書室為「室中心組」。

問：經濟部評核後，是以績效表現比較好的單位在考績列獎的比例上予以提高，請問貴部有這樣的作法嗎？

M2a：本部沒有這樣的作法。本部評比結果依規定是作為獎勵額度的增列。當然，在年底辦考績時，機關首長在衡量各單位考列甲等比例時，或多或少會參考評核的結果，尤其是有考列甲等比例餘數的時

候。不過，因為本部績效評核作業要點規定，目前並沒有將評核結果與考列甲等比例作連結，所以這個效度不是很明顯。

二、整體而言，針對行政機關團體績效指標建構之過程與方法，請問有什麼特別需要注意的地方？

M2b：本部執行計畫係分季做管考，各單位應依年度執行計畫所列執行事項及預定完成日期積極辦理，並於每季結束後 2 週內，將當季執行情形填送秘書室彙提部務會議報告。各單位工作計畫執行進度落後者，應敘明原因及改進措施。

每年 11 月各單位應依原定評估方式與標準檢討執行績效，並於 12 月 10 日前完成自評送秘書室。秘書室簽請組成考評委員會，由常務次長擔任召集人，參研室全體參事及研究委員（不含兼任單位主管者）擔任考評委員，召開績效考評委員會，依各單位原訂之衡量指標、具體評估方式及衡量標準，參照各單位自評報告，針對「年度衡量指標及績效目標」、「年度績效目標達成情形」、「原訂目標未達成之原因及改進措施」、「整體執行績效」逐項分析評核，並提出評核意見及結果，簽呈部長核定。

評核結果應公告於本部電子公布欄，評核意見送請各單位參考，作為下一年度執行計畫修正之參據。

M2a：所以簡單來講，由各單位自訂年度執行計畫，而後分季填寫執行成果，到年底由考評委員會進行評核。

問：整個過程和經濟部是類似的，但就是在各個單位裡提出他們的計畫和評核指標前，會先送給績效評審委員會，檢視其績效指標的合理性。那麼，考選部呢？

M2a：如此作法相對較為完整，這種作法可以讓各單位自訂的計畫能經過一個整體的檢視，不會造成各單位所提計畫繁簡難易程度不一的情形，後續在執行作業的評核上也比較會有一致性的標準。

M2b：本部執行計畫經秘書室彙整各單位所提執行計畫後，依規提報部務會議討論。會中各單位主管及參事、研究委員針對各單位所提計畫，就「年度工作目標」、「策略」、「計畫內容」及「評估指標」等項目，是否依據中程計畫期程、配合年度預算、業務計畫重點擬定，計畫內容之複雜度及挑戰性、與業務相關之革新、改進事項，予以審議，經審議通過後據以實施。

三、請問各幕僚單位與一級行政機關自訂「年度績效目標項目」時，是否會出現「挑軟柿子吃」(creaming)的問題？又這些項目是否存在不易量化、與組織目標連結性不足、實際衡量困難、或者其他的問題？

M2b：各單位年度執行計畫均係參考本部中程施政計畫、考試院施政計畫及相關的施政重點議題訂定，不致於有與組織目標連結性不足的問題，另本部評核項目及分數比率分為：(1)設定目標之複雜度及挑戰性 30%，(2)目標執行進度占 30%，(3)目標達成度占 40%。近幾年來業務創新部分已有所提升，不過幕僚單位因業務性質的關係，在創新性上較業務單位略遜一籌；各單位自評通常分數都偏高，但管考單位僅列為參考。

問：由常次、參事擔任考評委員，其效果如何？或者考評委員會的運作情形如何？

M2b：秘書室於年度終了前簽請組成考評委員會，由常務次長擔任召集人，參研室全體參事及研究委員（不含兼任單位主管者）擔任考評委員，召開績效考評委員會，依各單位原訂之衡量指標、具體評估方式及衡量標準，參照各單位自評報告，逐項分析評核，並提出評核意見及結果。

考評意見以條例式撰寫，並以具體及可供改善之意見為主，以作為各單位下一年度執行計畫修正之參據。考評委員對於各單位之自評

報告，如有任何疑慮或需要，得請秘書室通知相關單位提供佐證資料。

參研室全體參事及研究委員對於本部各單位業務狀況均有一定程度之了解，若有單位之自評報告內容美化或自評分數過高的情形，考評委員仍會依各單位實際執行情形評分。

M2a：從這幾年的執行經驗看來，考評方式如果未作一些調整，慢慢地，同仁可能會當成是一種例行工作的感覺，而欠缺激勵誘因是主要問題。評核委員會不能改變各單位的計畫項目，到年底是依各單位原提的工作項目來評核，並提供待改進建議。

問：兩組各有一個特優，其他都是優良，區隔並不大，如果拉大呢？

M2b：因本部現行係以執行計畫與敘獎做結合，與考績並無相關，區隔如拉大，未列入等第及敘獎範圍內的單位同仁心裡感受問題比較大吧！

四、各個幕僚單位與一級行政機關之間各自的屬性與業務有極大的差異。針對這樣的問題，是否會因為各機關工作內容屬性、難易不同而出現爭議？人事處與部長核定的過程會不會有相當的困難？

M2a：業務屬性差異的確會對考評造成一些影響，本部為行政機關，各單位業務性質較為接近，這個問題比較小。

另外，本部考核分業務單位與幕僚單位 2 組，每組評選 1 特優單位，其它單位則列為優良，所以區隔性不是很大。

M2b：本部曾於民國97年邀請行政院研考會評核專家協助評核作業諮詢，我想如果能夠引進部外評審應該還不錯，至少可以作個諮詢性建議。

M2a：業務性質差異大的機關會面臨這個問題，因為業務性質不同，很難用同一套的評量機制來評核。如同當時的績效獎金制度，也是面臨

這樣的問題，只是當時是試辦性質，額外給予績效獎金，並未傷及個人權益，未來法制化之後，嚴謹客觀的評量設計將更顯重要。

問：考選部和經濟部有些不同，考選部是核給績功的方式，而經濟部則會影響到實際考績的人數，您們對這樣的差異是否有什麼看法？

M2a：評核結果與考績列甲等比例作連結，它的效果是會比較明顯直接。

問：請問考選部秘書室與人事室兩者有連結嗎？例如說秘書室管考的結果只是給人事室敘獎的依據而已嗎？

M2a：人事室依據秘書室評比結果，據以增列各單位年度敘獎的額度。

問：銓敘部是否有類似的作法？

M2a：這方面不是很清楚。

問：整體而言，請問您認為團體評核制度是否有存在的必要性？還有，應該和什麼做連結？比方說是和敘獎、或考績，還是其他？

M2a：評比結果應該與獎勵做連結，至於獎勵的方式可能還要再做多元的設計。目前行政機關能提供獎勵的方式，給與獎金是方式之一，不過須考量法制基礎及經費來源；另外就是分配考績列甲等人數比例，只是二者的連結要到什麼程度，需要再討論設計。

團體評核制度，出發點很好，評核公正客觀且提供程度相當之獎賞，對於機關目標達成以及激勵同仁，可以達到相當的效果。總之，我覺得這個方向(團體評核制度)是值得推行的。

五、如同最後兩題，除了行政院之外，是否可推行至其他四院？另外，如果未來草案通過立法後，是否有共同性的作法或指標可值得運用？

M2a：如果能建立共通性的指標當然是很好。人事主管機關也可以先訂定相關的作業原則，進而授權各院各自訂定執行作業規範，有點類似

「中央政府機關總員額法」實施之後，各院員額都要自行管控，院級機關每兩年應評鑑所屬機關員額總數的合理性的作法。不清楚團體績效評比是否有類似的設計。

深度訪談記錄

時 間：民國 101 年 11 月 15 日上午 9:30~10:30

地 點：交通部

受訪者：M3a

訪談者：張四明、曾馨儀

一、關於績效評核制度建構的類型、數量，以及過程方面，您認為需要考量的議題有那些？

M3a：無論是經濟部或考試院的績效評核制度，大多是根據過去人事行政局所推行的績效獎金制度。當時推動時，本來討論的只有獎金，但規劃後發現只有績效待遇是不夠的，原因在於如何公正、客觀且具有公信力的「分配」問題，這對於公部門是相當重要的議題。當時人事行政局規劃時，操作手冊曾經弄到四個版本，也花五、六年時間跑了很多地方，後來我們將這部分定位為「組織學習」的一部份。在蒐集資料的過程中，組織機關發現有幾項問題：

首先，就是不知如何設定指標的問題。一開始有個中央部會曾經設定指標達 52 個之多，或許我們認為這樣不聰明，但總能「亂槍打鳥」，終究會有幾點能夠打中。不過，在公務部門當中，最被抱怨的就是文書作業太多，當績效評比項目太多，最後卻變成像是作文比賽一般，不免造成大家抗拒，這是來自於實務的經驗。從理論來說，也提到關鍵績效指標（KPI）不要訂得太多。因此，實務和理論相互印證的結果，之後人事行政局輔導其他組織時，都會建議指標不要訂太多，而且要有 KPI 的觀念。

另外，有關單位之間如何評比的問題，這套制度是從銓敘部規劃而來的。以銓敘部為例，分為法規司、特審司、人事管理司，銓審司，當一同評比時，大家會依據評比結果來討論。過去是以發獎金的方

式，但獎金不多，算是錦上添花，大家也不會吵得太厲害。但將來面臨的是，根據評比結果來考列甲等以上與丙等的比例，這時候問題就會很大。我覺得銓敘部在這部分的論述不是很清楚，特別是將來這套制度該怎麼做？過去績效獎金是行政命令，現在的「公務人員考績法」和丙等做結合，這已經是法律了，宣導重點應該在於制度。

相較於目前銓敘部和以前人事行政局所推動的制度，其實只有誘因的不同，一個是正向誘因(績效獎金)，一個是負向誘因(考列丙等)。未來「考績法」通過後，各機關勢必會從評比結果往前面制度看，因此這套績效評比一定要很客觀且具有公信力。至於銓敘部要如何建立一套的評比機制給各機關參考，將來無可避免的是，當法律規定實施後，底下的公務員必定會要求操作這套系統的作法，尤其必須說明丙等到底該怎麼分配，現在大家都還不清楚。從「考績法」修正草案第 6-2 條的規定來看，應該是用第 11 款團體績效評核來決定分配丙等人數，而非前面 10 款所規定的違反行政中立、性騷擾等，這些是「汰劣」部分，但在一個機關內發生這些行為的機率卻是少之又少。

問：您認為績效評比對象該如何分類？例如經濟部是以自己和自己比的方式，其內部單位包含幕僚與業務單位，15 個單位都合在一起比，所屬機關則有 12 個，所以就是分兩組。

M3a：其實經濟部的評比機制還是沒有弄清楚，尤其是將來要和考列丙等機制做結合時。團體績效評比會有三個態樣：第一，就經濟部內部來說，就是業務單位和幕僚單位一起比；第二，內部單位的業務和幕僚分開比；第三，所屬機關和內部單位的司、處一起評比。不過，這三種態樣都會遇到「蘋果跟橘子比」的問題。縱使經濟部說自己和自己比，但還是說得不精準。舉個例子來說，提高工作時效，今年平均工作四天，明年變成三天半，這才是所謂的「自己和自己比」。

另一種則是和別人比，比如人事處是四天，會計處是十天，當然人事處比會計處好，但仍然無法避免蘋果和橘子比的問題。

換句話說，即使是業務單位自己和自己比，以銓敘部來說，業務單位如人管司、法規司等，就算是分割而不要和幕僚的人事、會計、政風比，一樣會面臨同屬業務部門但業務不同的問題，只是不同層次評比的問題罷了！

問：就您說明的這三種態樣，依您的看法，是否有哪一種是比較適合或優先選擇的？

M3a：過去我建構績效指標評比的過程時，行政院是統一規定三個合起來一起評比，而且是硬性規定，時間大概是 91 年到 96 年。

問：如果包含的對象越廣大，內部的差異性就顯得越大。在這樣的情況下，該如何解決？

M3a：當時會合在一起比，主要是因為銓敘部規定 75% 是以主管機關為單位。以交通部而言，也就是整個交通部送到銓敘部的比例為 75%，但不是要求每個機關都是 75%，例如高工局或其他局等，(成績) 有的好、有的差，但通通平均起來是 75，但如何決定有些只有 73、有些是 76 呢？大家一定是在同一個基準上做評比，所以邏輯上會有這樣分配的結果。

銓敘部的設計精神應是有彈性的，而非機械式的。換句話說，制度設計本身應該有機制能處理這種差異性的問題。再來就是層次上的問題，如果同樣都是業務單位相比，差異當然比較小；若是業務和幕僚比，差距自然比較大；更何況一個部和外面所屬機關相比，差距就更大了。但是不管差異大小，銓敘部在制度設計方面，應該要有一個機制決定哪一個會多一點，哪一個會少一點。

問：如同您剛才所提的，受評者會從評比結果回溯來看評比制度是不是客觀、公正，這又要怎麼解決呢？

M3a：這涉及蘋果和橘子到底可不可以一起比的問題，也就是不同單位之間是否可以放在一起評比。依據我們過去五、六年運作的經驗，蘋果和橘子或許外觀不能比，但如果連內涵也不能比，天底下不就什麼都不能比？！所以，重點不在於形式上的外觀，而是在抽離出共同項目來做比較，這是一個很重要的概念。所謂抽離出共同特質，就是做為評比的績效指標。這種概念如同體操的評比，體操是較為主觀的藝術和技術評比等，不如田徑具有客觀與公信力的距離、秒數等量化數值，因此需要經過一套嚴格的程序性評比，例如裁判團，以交互主觀的方式而做出最後結果。

所以在公部門，任何政策都會有一些共同項目做為指標，也就是將不同的業務標準化，最基本的有三個，包括：困難度或創新程度、執行度，以及達成度。困難度主要是針對政策制訂時，也就是做正確的政策；當政策制訂確認後，所要檢討的就是執行度與達成度了。但這三個性質，基本上僅是一種宣示性指標，每個機關還是可以根據不同的情況調整。以新加坡為例，就是以國際性指標為目標，當然難度相對也比較高。

至於一個機關內如何呈現其績效，就要看績效的組成內容是什麼，有政策性的，也有行政性的。一般來說，可設定為個別項目和共同項目。共同項目好比處理速度、民眾滿意度等，無論那個單位都一樣，然後再予以配分設定，譬如 20% 是共同項目，剩下的就是個殊性的項目分數。總之，評比對象的分類並不是重點，而是在於如何建立一套客觀具有公信力的機制。

銓敘部這套丙等的淘汰機制，我認為主要問題是如何運作，特別是銓敘部考量各機關業務性質不同，打算以授權方式進行時。但是如果大家都不懂如何做，又怎麼進行授權呢？我認為銓敘部是專業幕僚的角色，應該提出各種不同績效團體評量的「菜單」讓大家選擇，並非授權機關自己去做，否則將來必定是個問題！

其實公務員的績效評比比民間企業難度還高，因為民間企業很多是可以量化的。然而，這難度很高的結果又拿來分配甲等、丙等的比例，未來這個丙等該如何產生？依據「考績法」修正草案第 6-2 條前面 10 款發生的機率是非常小的，大概 99% 都是產生自團體績效評量，這是一個很重要的問題。「考績法」這次的修正已經是從「汰劣」變成「汰弱」，銓敘部應該將這個「團體績效評核」概念說清楚，才能解決很多的論述。「汰劣」就是第 6-2 條前面的 10 款，發生的可能性很低，況且才 3% 丙等淘汰機制，假設單位有 200 人，只有 6 人會被淘汰，但是哪 6 人呢？有個錯誤的作法，就是每個單位提淘汰候選人，幾年後大家都輪到一次，整個機關不就成了天涯淪落人嗎？

公部門績效評估本來難度就高，從施政計畫到績效目標，再到績效指標，不管用目標管理或 BSC 也好，本身就不是一件容易的事。所以，銓敘部當下要推動這項政策時，連公務人員都沒搞清楚的情況下，又如何授權機關進行呢？

二、您認為團體績效的評比應該由誰來評估較為適當？例如經濟部是由政務次長、常務次長、主任秘書等所組成的績效評估委員會，相對於機關部會，則由考績委員會來評比。請問您的看法？

M3a：這就是銓敘部難以運作的地方，因為現在是用「考績委員會」來處理。過去是考績委員會另外成立一個「績效評量委員會」，請問這兩個有什麼差別？若用銓敘部現在的考績委員會來運作，這些考績委員應如何產生？照目前作法，考績委員會分為官派和民選兩部分，將來還可能加入一些學者專家。過去的績效獎金制度，之所以另外成立一個「績效評量委員會」，目的在於去除本位主義，從一個廣博、整體面來看待這個問題。如果成員裡面有各單位主管能夠分配甲等、丙等時，顯然是會有包袱的。另外，就民選委員的部分，若今天您是我部會派出的代表，您敢真實反映實情嗎？

銓敘部現在面臨的問題，在於法令規定，委員會的組成就是民選委員、各單位主管，另外必要時可聘請專家。但在這樣的組成中，我個人覺得，分配丙等時會變得難以運作，一定要由比較能夠客觀、不具有本位主義的人來進行，這也就是為什麼要由部長（首長）、次長、主任秘書，或甚至參事，唯有如此才可能以公正態度就事論事。以前運作比較好的是高雄縣政府，成員大概有三分之一以上是學者專家。換句話說，委員組成最重要的就是客觀、獨立性，也非一般人所認為的，從外面聘請的學者專家不懂業務，所以不能評量。總結來說，評估者的人選應該要由具客觀且獨立的人員組成，而且最好有外部的代表。

三、請問您認為評比結果可以與哪些用途連結？例如與甲等比例上的分配連結等。再者，差異化幅度的大小是否也影響？

M3a：重點不在於差異化幅度的大小，而是「分配結果」落在哪裡。過去陳定南部長是用分數的差異、差距來評定獎金比例，這樣才能達到激勵的效果；其他各機關的作法大概都很接近，分數不會差太多，都在平均分數附近左右。

以績效的角度來看，就是要競爭，有競爭才會有所差異。不過，從獎金制度來看，差異化與和諧文化是不衝突的，過去為了分配獎金，讓大家可以和諧相處，因此分數都很接近。未來有丙等制度後，我認為應該要突顯差異化，既然提出的績效是重視不平等，差異幅度當然越大越好，這樣才有區隔性，不過實務都沒有這麼做。

目前團體績效評比的連結用途，法規已經規定得很清楚，就是考績考列甲等以上與丙等的分配比例。若就理論的制度設計而言，當然也可以做為單位主管考評的依據，不過法律並沒有如此規定。

問：您會建議將考列甲等及丙等的比例列入法規嗎？

M3a：是的，我認為這樣才有強制力。其實，這套制度是依據奇異前執行

長 Jack Welch 的「活力曲線」(Vitality Curve) 轉化而來，他將公司員工分成三等分，表現最傑出的 A 級員工必須是事業單位中的前 20%，B 級員工是中間的 70%，C 級員工約 10%。A 級員工將得到 B 級員工 2~3 成的薪資獎酬，而 C 級員工則有遭到淘汰的危機。

績效有很多功能，其一是發現問題後進行輔導，例如行政管理功能、發展功能，現在加入人力資源於發展功能，就是輪調、訓練。我個人贊成淘汰機制，這樣才會有連因效應，讓公務體系有生命力。

附件五：經濟部實施績效管理計畫

經濟部實施績效管理計畫

本部96.04.30經人字第09603658190號函訂定

本部97.12.11經人字第09703676800號函訂定

本部98.05.12經人字第09803658730號函訂定

本部100.12.28經人字第10003529970號函訂定

壹、目的：

經濟部(以下簡稱本部)為激發同仁工作潛能，並提升服務效能及施政品質，特訂定本計畫，以評核本部幕僚單位及所屬一級行政機關之行政績效，作為年終考績考列甲等人數比率之評定參據。

貳、績效指標：

- 一、行政績效：係指落實年度施政計畫或工作計畫，採行創建性、革新性措施，改善為民服務品質，或提升施政品質及行政效能具重大績效者。
- 二、財務效能：係指執行年度工作計畫之預算，採行創建性、革新性措施，擲節支出，或增進經費運用具重大效益者。

參、適用對象：

- 一、幕僚單位：係指本部內部15個幕僚單位(商業司、總務司、國際合作處、投資業務處、技術處、秘書室、人事處、會計處、統計處、政風處、研究發展委員會、法規委員會、訴願審議委員會、資訊中心、中部辦公室)。
- 二、行政機關：係指本部所屬12個一級行政機關(工業局、國際貿易局、智慧財產局、標準檢驗局、加工出口區管理處、中小企業處、中央地質調查所、水利署、礦務局(含礦業司業務)、投資審議委員會、

貿易調查委員會、能源局)。

三、支領事業待遇之行政機關：係指本部所屬國營事業委員會及專業人員研究中心。

肆、績效目標管理項目：

一、本部各幕僚單位及所屬各一級行政機關應就年度欲達成之行政績效或財務效能選定績效目標項目以4至6項為原則，據以辦理年度績效評核。

二、目標選定之原則：

(一)各單位(機關)應將主辦之「院管制計畫」或「部管制計畫」列入目標管理項目。

(二)上級長官交辦之重要事項或本單位(機關)之重點業務，具有代表性，可依客觀方式加以具體評估者，宜列入。

三、目標期程：

(一)以至10月底完成執行進度為管制目標。

(二)預算執行進度計至10月底為原則，並以預算分配數執行率為評核標準。

伍、績效評核之作業規定

一、評核程序與時間：各受評單位(機關)應於每年1月15日前將績效目標選定暨執行成果評核表(格式如附表1)送人事處彙陳，並於每年2月15日之前，由人事處簽陳部長核定後，函知本部各幕僚單位及部屬一級行政機關首長。

二、各單位(機關)年度績效目標項目設定後，如因立法院預算審查刪除該項施政計畫，或有不可抗力因素必須刪除原設定績效目標項目時，應於每年5月31日之前，簽奉部長核定後送人事處據以辦理。

三、各受評單位(機關)於年度即將結束前，應依該年度績效目標項目，按評核指標逐項填寫年度績效執行成果，並進行自評(格式如附表1)，人事處於每年12月10日前彙總各受評單位(機關)自評成績，送本部績效目標評估委員會(由三位次長及主任秘書長組成，並由政務次長擔任召集人)複評，必要時得要求受評單位(機關)或相關單位列席說明，並於每年12月20日前，簽陳部長就各單位(機關)年度整體工作績效予以核定。

陸、績效評核結果與年終考績具體配套措施

- 一、本部績效評核結果，作為各該單位(機關)年終考績考列甲等人數比率及單位主管(機關首長)之評定依據。
- 二、績效評核成績未達80分者，單位主管(機關首長)年終考績不得考列甲等。
- 三、依績效評核結果，本部各幕僚單位及所屬一級行政機關年終考績考列甲等人數計算方式如次(如附表2)。

(一) 各單位(機關)以績效評核分數80分為基準，績效評核分數80分者，其員工每人給與績效點數1點，每增減1分者，增減員工績效點數0.01點，並乘以單位(機關)參與考績總人數，計算出該單位(機關)之績效點數。

(二) 計算公式：

各單位(機關)得考列甲等人數 = 得考列甲等總人數 × (單位【機關】績效點數 / 各單位【機關】績效點數總和)

附件六：考選部施政計畫編審暨績效評核作業要點

考選部施政計畫編審暨績效評核作業要點

(法條數目：7 條)

96.11.12 選秘字第 0961100463 號函訂頒

- 一、為利本部中程施政計畫與年度執行計畫之編審、管制與績效評核等各項作業有所依循，以提昇施政效能，特訂定本要點。
- 二、本部應盱衡國家發展及內外在環境趨勢，依優先發展需要，選定中程施政目標，編訂 4 年中程施政計畫，每年並依中程計畫期程，訂定年度具體性目標，配合年度預算，並參照上一年度評核意見，擬訂年度執行計畫，作為施政依據，以落實施政目標。

三、計畫之編審

(一) 中程施政計畫之擬訂：

- 1、內容涵蓋「計畫架構」、「願景及策略」、「環境情勢分析與優先發展課題」、「績效目標與評估指標」及「計畫內容摘要」，撰寫格式如[附件 1](#)。
- 2、中程施政計畫屆期前一年度 9 月以前，由各單位依格式研提計畫送秘書室彙整，並由該室簽請組成編審委員會，由政務次長擔任召集人，主任秘書及各單位主管人員擔任審議委員，依前揭涵蓋內容逐項審議，其審議結果提報部務會議確定後，編印成冊，分送本部各單位據以辦理。

(二) 年度執行計畫之擬訂：

- 1、內容涵蓋「年度工作目標」、「策略」、「計畫內容」及「評估指標」，撰寫格式如[附件 2](#)。

- 2、每年 9 月以前，由各單位依格式研提計畫送秘書室彙整，提報部務會議審議，並配合立法院通過當年度預算情形修訂後，彙編成冊，分送本部各單位，作為年度施政之依據。

四、管制作業

- (一) 各單位應依年度執行計畫所列執行事項及預定完成日期積極辦理，並於每季結束後 2 週內，將當季執行情形填送秘書室彙提部務會議報告。
- (二) 各單位工作計畫執行進度落後者，應敘明原因及改進措施。

五、評核作業

- (一) 每年 11 月各單位應依原定評估方式與標準檢討執行績效，並於 12 月 10 日前完成自評送秘書室。
- (二) 秘書室簽請組成考評委員會，由常務次長擔任召集人，參研室全體參事及研究委員（不含兼任單位主管者）擔任考評委員，召開績效考評委員會，依各單位原訂之衡量指標、具體評估方式及衡量標準，參照各單位自評報告，逐項分析評核，並提出評核意見及結果。
- (三) 秘書室依評核意見及結果，於 12 月底前完成績效評估報告之撰寫，簽陳部長核定。績效評估報告應載明下列事項：
 - 1、年度衡量指標及績效目標。
 - 2、年度績效目標達成情形。
 - 3、原訂目標未達成之原因及改進措施。
 - 4、整體執行績效。

(四) 為考量業務特性與各單位人數之衡平性，評核採司、處一組，室、中心一組，分組評核。其獎勵額度併入平時年度敘獎辦理，由各單位自行統籌運用額度。獎勵標準與額度如下：

1、司、處組：

- (1) 特優：績效考評結果 90 分以上者；獎勵額度核給記功 3 次，並發給獎牌一面。
- (2) 優良：績效考評結果 80 分以上者；獎勵額度核給記功 2 次，並發給獎牌一面。
- (3) 良好：績效考評結果 70 分以上者；獎勵額度核給記功 1 次。
- (4) 績效考評結果未滿 70 分者不列等第，且不予敘獎。

2、室、中心組：

- (1) 特優：績效考評結果 90 分以上者；獎勵額度核給記功 1 次，並發給獎牌一面。
- (2) 優良：績效考評結果 80 分以上者；獎勵額度核給嘉獎 2 次，並發給獎牌一面。
- (3) 良好：績效考評結果 70 分以上者；獎勵額度核給嘉獎 1 次。
- (4) 績效考評結果未滿 70 分者不列等第，且不予敘獎。

六、評核結果應公告於本部電子公布欄，評核意見送請各單位參考，作為下一年度執行計畫修正之參據。

七、本要點簽奉部長核定後實施，修正時亦同。

附件 1：[考選部中程（○至○年）施政計畫（撰寫範例）](#)

附件 2：[（單位名稱）○○年度執行計畫（撰寫範例）](#)

附件七：考試院期中報告座談紀錄

- 一、座談時間：2012年9月14日上午10:00~12:00
- 二、座談地點：考試院傳聞樓7樓會議室
- 三、研究團隊：張四明、張育哲、鄭惠文、曾馨儀
- 四、與會人員：

編碼	職稱	專長	人數
B1	教授	公共行政	7人
B2	前簡任官	人事管理	
B3	副教授	人事管理	
B4	前簡任官	人事管理	
B5	簡任官	人事管理	
B6	簡任官	人事管理	
B7	教授	公共行政	

B1：我有三點意見：第一點，我覺得委託研究目標非常明確，讓研究團隊可以很容易操作，而且團隊報告的內容寫得非常清楚，可以達到我們的期待，因此表達我的肯定之意。

第二點，就是如何讓報告更精緻化，我的建議是：第一，是否能多問受訪者，或做問卷調查的填寫。這個團體績效指標評鑑的制度，到底對他工作態度或表現，是否有什麼樣的影響。如果沒有這個制度，他的工作會比較隨性一點或比較差嗎？我們想知道，這個制度是否產生它應有的效應？我看到後面訪談的內容，裡面提到從效益分析來看，其實是不值得推行的制度，當然這是一位受訪者的結論，所以看是不是能針對多數訪談對象詢問一下。第二，接下來將進行的有效問卷是100份，要做交叉分析並不是那麼容易，但還是可以做，主要特別是經濟部所屬機關包山包海，不同性質的單位，因此對這個制度的效益，可能會有不同的觀點。至少我們可以分三大類，即本部、所屬機關、支領事業部門。如（經濟部）吳處長認為，業務單位才需要推行

這個制度，較簡單的則否；但是也有一些人認為，較簡單的才需要推行，才會比較公正，較複雜的推起來，反而較不公正。基本上是因為業務不同、機關不同，因此造成觀點也不同的關係。另外，如同報告第 13 頁中的第二大段，談到各單位的屬性差異很大，而有公平合理評比的提出，然後經濟部的主管就提出自己和自己比，但是，我也在 42 頁看到受訪者說就是在和別人比，這樣的認知差距是影響制度執行是否成功的重要因素，有必要進一步深究。

第三點，第 35 頁提到未來的問卷是針對中、高階主管人員進行問卷調查，但我比較不瞭解的是，為什麼要去排除基層、初階人員的調查呢？是不是只要有一定的資歷，就可已被納入考量？

B2：我補充過去行政院推動績效獎金制度的背景，或許有助於這個研究的聚焦。行政院基於民國 89 年全國行政會議的決議，在 90 年訂定計畫，先就行政院內部試辦，當時各級機關約有 50 幾個參與試辦，然後從 91 年開始全面實施，院外機關則是自己決定是否實施，之後就一直實施到 95 年立法院將績效獎金制度預算刪除為止。事實上在那幾年的辦理時間裡，我們發現任何組織或事業體都是建構在一個競爭環境之下，這也就是當初行政院建立這項制度的原因。不過，有幾個主要遭受詬病的問題：

第一，首長參與非常低，因為是人事行政局單方面的處理，而且研考會在這項制度裡面並未有有力的支持。行政院對於業務的管考是屬於研考會的權責，行政院人事行政局僅是負責績效獎金，因此在這部分並未和行政院的施政計畫有所連結，對於行政院各機關來說，兩個完全是兩套制度，呈現雙重作業，造成各機關在作業上的困擾。

再者，行政院高層長官對於這個制度也不是那麼瞭解，所以各部會和所屬各級機關的首長絕大部分都不採納。換句話說，首長不重視，底下同仁自然比較不支持。另外，由於各機關的單位主管要參與競爭，對於建構這個競爭環境，他們本能上是抗拒的。單位主管在業務上本

來就已經很繁忙了，如果還要參與或建構這個競爭環境，萬一評比落後，有損其顏面，因此單位主管對這個制度普遍都是持抗拒態度。

第三，人事單位的專業能力是不夠的，因為各單位的企劃研考單位大部分也都未參與。對於人事單位來說，專業不足且又增加了業務，因此參與度也不高。

第四，整個策略目標連結上是有問題的，如同剛才說的，目標策略的連結上產生許多的斷裂。

第五，誘因不足。建立一個競爭的環境時，卻沒有充足的誘因，參與度自然就會下降。還有，一個是績效指標的建立，大部分的人並不瞭解，又如何學策略目標後再建立績效指標？因此各機關普遍都做不好。再說，對於這評核的整套作業，普遍也認為不夠客觀，更何況整個評核過程或流程的信任度就不夠。過去我們曾進行專案輔導，發現地方政府反而比中央更主動。舉兩個例子來說，一個就是高雄縣政府，當時是楊秋興當縣長，由林文燦親自輔導，縣長從頭到尾全程參與；另一個就是苗栗北埔鄉公所，當初就是我輔導的，當時鄉長也是非常支持，親自主導。所以，如果考試院未來要建構績效評比，我認為首長的教育是非常重要的。

綜合剛提到的，最重要的莫過於策略目標整個體系的連結，因為我們現在的公務員只知道把事情做對，「考績法」只是懲罰那些連事情都做不好的公務員，政務官才會考慮如何做對的事情。所以我們希望上上下下能夠共同努力，怎麼去做對的事而非只是把事情做對。

B3：以經濟部的例子來說，研究團隊點出一個和實務經驗蠻切合的議題，就是績效評比是由次長、主秘以上及部長所組成的。如果在政府機關待得久，那個機關單位好或不好，其實首長都很清楚，組員也很清楚。所以經濟部的作法，我個人覺得蠻好的，這是我從這份報告內瞭解的第一個想法。至於第二個問題，其實想請教第 10 頁，關於經濟部訂

的行政指標與財務指標，就我所知，政策機關與執行機關的績效指標應該是不一樣的，如果考選部純粹是執行機關，部會應該是政策機關，究竟「政策被接受度」能不能算是績效指標之一？之所以會提出這個問題是因為，上面部會機關做政策但底下機關執行得要命，到底是底下機關執行得沒有績效？還是上面政策制訂時就有錯誤？如果政策本身就有問題，那麼政策被接受的程度就應該當做一個績效指標，這是我提出的看法。

B4：關於建構團體績效指標，我持肯定的態度，唯有建構指標才能將公務員的考績甲等比例與團體績效連結。過去我在台北市政府服務時，即有類似的作法，做得很簡單但很有效果。考績評列甲等有四分之三名額的限制，但內部如何分配，基本上只要總數不超過這個比例就可以了，因此當時我在那裡服務時，會先做一個簽文組成一個小組，評估各單位的績效，考列甲等的比例是多少，從 70% 到 80% 不等，小組是由（我）人事處處長、研究發展考核委員會主任及市府秘書長三人組成，我的簽文會依據二十多個局處的表現，提出簡單的意見，以提高或降低甲等比例的配額，進而再交給評估小組。研考會是負責業務管制考核，約有 80% 會同意我的意見，如果他們有意見也會自己提出，再依據事實做調整，並附上 4~5 頁的附件，最後再簽陳市長核定，奉核定列甲等的人數。

由於這份僅為期中報告，我再予補充以下幾點，希望日後期末報告能更充實、嚴謹。第一，團體績效指標建立與評核的權責機關為何？報告中曾提到「我國現行績效管理權責體系而言，研考機關負責機關整體層次施政績效制度之建構與檢討，考試院負責員工個人層次考績制度之建構與執行」，考試院是對人，機關的績效如何是對整個施政的事情。由於「考績法」修正草案擬與團體績效結合，因此考試院無疑有權做這件事情，但問題是要做到什麼程度？未來由誰來訂、誰來做、誰來執行？發生問題時，由誰來負責？這些都是要列入考慮。我建議，權責機關應由憲法、五院組織法及其他法令加強補充。

第二，由於本研究只針對經濟部與考選部為對象，事實上有一個很重要的案例可供團隊研究參考，而且有訂出法規，就是「行政院對國營事業的工作考成辦法」，例如台電、中油等，每年會組一個小組，由行政院秘書處、行政院研考會、行政院人事、行政院人事局、還有行政院主計處組成，於各單位考評甲、乙、丙、丁等，此即為團體績效。特別是，其平均結果與考績甲等的名額也有連結，如果甲等，則考列甲等人數可到 75%；如果乙等，其考列甲等人數我印象中只有到 65%；如果是丙等，考績甲等人數只有 50%，這在考成辦法都有明文規定。所以，我建議蒐集公營事業的績效考核辦法，詳細研究一番。其他，公營績效的成績考核辦法，如「經濟部所屬事業機構經營績效獎金實施要點」及「經濟部所屬事業機構人員考核辦法」等均可以供為參考。

第三，關於研究團隊的焦點座談，個人認為有其必要性。不過，報告內容中顯示才找四位專家，顯然不足，我覺得座談應該再多辦，每一場至少 10 個人，多一些腦力激盪才有效果。

第四，問卷調查也有其必要性，特別是問卷提問的設計要有深度，並針對不同層級的人員調查，從中找出能夠建構團體績效的指標。因此，我覺得 100 份的有效樣本可能是不夠的，建議可以再多一點，讓這份研究顯的更有價值。

第五，這份報告寫得很好，但偏向作業程序與過程，至於要建構團體績效的「指標」尚未顯示出來，因此我提供六個指標做為參考：（一）整體施政計畫是否正常執行？（二）年度經費預算是否有效執行？（三）有無辦理重大活動或專案計畫（或業務）？（四）有無重大創新績效，或解決重大困難問題？（五）有無發生重大事故或工安或貪瀆案件？（六）整體業務的繁重程度？

第六，建議期末報告章節再予以調整，第二、三兩章合併為一章，標題定為「已實施案例探討」，分述經濟部、考選部及前述國營事業的實

施現況。原第四章及標題改為「第三章焦點座談及問卷調查意見分析」，敘述辦理情形及座談會與會人員意見及問卷調查結果。原第五章及標題改為「第四章綜合檢討及分析」，針對前兩章蒐集所得的資料，再做優劣分析及可行性探討。最後，加列「第五章研究發現與建議」做為總結。

總而言之，個人認為團體績效與個人考績相連結，有其必要性和價值，但是在推動的時候，不要規定得太細膩，應做原則性、提示性規定。僅量授權，因為部會業務不一樣，由各部會自己擬定就好，才不會徒增困擾。

B5：事實上，（考試）院裡本來就不會就細部規範；也就是說，包括現在的考績項目等等，這些都是授權各機關自己去訂，因為每個機關的性質不太相同。因此就考試院來說，僅會在法制面做相關的規範，其他的沒辦法做細部的處理，朝授權方向處理。

另外，報告中提到經濟部與法務部，甲等比例差異化幅度的部分，這裡也提供本院法制現況制度的說明。在我們考績法制的規定，對於團體績效評比後的結果和個人考績之間的比例連結，基本上有 10% 的彈性調整，但是丙等的調整大概是 3%。此為本院一再強調的，應由機關依其團體績效或單位績效之評定，做為甲等及丙等比率調整之準據，而非為齊頭式的比率，也就是有一些機關的績效非常好，這個單位裡可能就沒有所謂的丙等。至於研究團隊的部分，我想之後會有更細緻的研究出來，由於後續還是會持續訪談一至二位的專家學者，有一個建議，就是增加非屬人事管理方面的成員進行訪談。前面訪談對象中，四位當中就有三位是人事部門的人員，或許這部分能再進一步考慮。

另外，為落實新考績制度施行，考績法修正案通過後，對於日後考績制度的推行，銓敘部將與相關訓練機關協調，全面對機關首長、各單位主管及人事主管施行一連串的調訓，例如績效如何設定、面談機

制、如何打考績等等，將會有做相關的配套措施。

B6：我簡要提出五點：第一，指標訂定的時候，雖然原則上會讓機關自訂，但是需做公平性的考量，有些指標可能是共通的，但相對於有些是個殊的。再者，指標訂定是否要論效果？還是只要看投入就好？第二，如果是自訂，訂完指標之後，可能要先經過事前的審核，才會比較公平，例如我們保訓會，年初訂完指標後，基本上這個指標都要經過事前的審議，不是自提。第三，評核不宜由考績委員會執行，應該要由跨機關的人員來執行。目前看起來，經濟部運作型態是比較好的，本會（保訓會）也是經過三長在執行，所以未來執行時，支持經濟部或本會的作法。第四，目前的研究過程，訪談對象的階層是比較高的，類型也顯得較單一，建議未來可以考慮中低階的，這樣在類型方面也可以更多元。第五，未來訂定操作手冊時，不僅於行政的部分而已，今天也提到，首長重視與否能決定績效評比的成敗，因此建議能多提醒首長能重視這項制度。

B7：以我四十年的經驗及對行政機關的瞭解，的確首長重視與否是很重要的，因此更應該立法，讓首長不重視也不行。換句話說，如果首長不這麼做，就會違法並送監察院彈劾。所以一定要照這程序來做，團體績效評核已經拖三十年了，不能再拖了！

第二，關於績效評核制度的運作，應該分成「工作小組」和「政策小組」。工作小組就是制訂這個單位的共同、個別的指標，且應為一級主管，加上外在對這些業務熟悉的專家，但人數不要太多人，超過 13 位就已經很多了；政策小組即前面幾位所提到的，必須對於底下的任務都很清楚。

第三，業務單位與幕僚單位的指標需有所區分，例如會計、人事、主計幕僚的指標和一般業務的指標都應該要區分。第四，個人考績與團體績效應合在一起，從投入、過程、產出的績效管理來看，經濟部 10% 的財務指標，我認為比重太。投入一定要指標，產出

的也要有，過程應看沒有業務創新、工作繁簡難易和性質等，都要列入考量。目前考績做的最好的是國營事業，雖然績效不彰，但中油、台電確實有很好的方法，建議團隊可以參考。最後，團體評核指標不宜太多，以 4~6 項為原則，並且施政計畫及年度計畫應設法連結到個人考績上。

附件八：問卷調查內容

《公務機關團體績效指標建構之研究》問卷調查

各位公務界的先進 您好：

本研究團隊接受考試院之委託，針對曾參與團體績效評比制度發展與運作的中、高階主管人員，以及基層承辦同仁進行問卷調查。您的意見將做為未來公務機關團體績效評比制度與績效指標建構之參考，本問卷以不記名方式進行，請您依照實際狀況或真實感受填答問卷。您所提供的訊息及資料將匿名處理並絕對保密。在此，衷心感謝您的合作！最後，敬祝您

身體健康，萬事如意！

計畫主持人：臺北大學公共行政暨政策學系教授 張四明
協同主持人：臺北大學公共行政暨政策學系副教授 張育哲 敬上
民國 101 年 11 月

聯絡人：鄭惠文 0968-271-400 cheng3113@hotmail.com
曾馨儀 0963-497-138 zoetsengisme@hotmail.com

第一部分：針對貴機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。
非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意
02. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。
非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意
03. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。
非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意
04. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。
非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意
05. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。

公務機關團體績效指標建構之研究

非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意

06. 為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。

非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意

07. 各機關團體績效評比制度應予以法制化。

非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意

第二部分：團體績效指標建構與評核過程

08. 團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。

非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意

09. 承上題，同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。

非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意

10. 主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：

授權機關(單位)自行訂定 機關(單位)自行訂定，送上級機關長官審定

上級機關或長官訂定

11. 團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。

非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意

12. 績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。

非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意

13. 團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？

3 個以下 4~6 個 7~9 個 10 個以上

14. 各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。

非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意

15. 承上題，機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。

非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意

16. 績效評核項目及權重應考量哪些因素？(可複選)

目標創新程度 目標達成程度 業務繁重或複雜程度 時效性

其他，請說明 _____

17. 團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。
- 非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意
18. 承上題，績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。
- 非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意
19. 承上題，您認為納入外界專家學者的合適比例為：
- 四分之一以下 四分之一 三分之一 二分之一
20. 績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。
- 非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意
21. 績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。
- 非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意

第三部分：團體績效評比結果之運用

22. 為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？（可複選）
- 機關(單位)考績等次或比例 機關首長、單位主管考評依據
- 績效獎金分配 年度敘獎人數(例如記功) 其他，請說明 _____
23. 團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。
- 非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意
24. 單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合；例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。
- 非常同意 還算同意 有些不同意 非常不同意
25. 如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？
- 5%以內 5%~10% 10%~20% 20%~30% 30%以上

第四部分：基本資料

26. 您的服務機關為(請填寫至處、室、組或中心)：_____

.1 服務單位屬於：所屬機關 內部單位

.2 如果是內部單位，性質屬於：業務單位 幕僚單位

27. 您的官職等：簡任 薦任 委任 其他，請說明 _____

28. 您的職務類型是：主管 非主管

29. 累計公務人員服務年資：_____年

30. 參與團體績效評比制度運作的經驗：(可複選)

制度建構與設計 主辦單位 相關會議討論 受評單位(對象)

其他，請說明 _____

問卷填寫完畢，謝謝您的鼎力協助！

附件九：公務機關團體績效評比操作手冊建構原則

壹、績效評核之作業規定

- 一、評核程序與時間：各受評單位(機關)應於每年1月15日前將績效目標選定暨執行成果評核表送機關人事處彙陳，並於每年2月15日之前，由人事處簽陳機關首長核定後，函知該機關各幕僚單位及部屬一級行政機關首長。
- 二、各單位(機關)年度績效目標項目設定後，如因立法院預算審查刪除該項施政計畫，或有不可抗力因素必須刪除原設定績效目標項目時，應於每年5月31日之前，簽奉該機關首長核定後送人事處據以辦理。
- 三、各受評單位(機關)於年度即將結束前，應依該年度績效目標項目，按評核指標逐項填寫年度績效執行成果，並進行自評，人事處於每年12月10日前彙總各受評單位(機關)自評成績，送交該機關績效評估委員會複評，必要時得要求受評單位(機關)或相關單位列席說明，並於每年12月20日前，簽陳機關首長就各單位(機關)年度整體工作績效予以核定。

貳、團體績效指標建構與評核過程基本原則

一、績效指標建構之過程應行注意事項

- (一) 團體績效評比主管機關對於團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由機關(單位)自行訂定，送上級長官審定。
- (二) 團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。
- (三) 績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。
- (四) 團體績效評核指標的數量 4-6 個最為適宜。

- (五) 所屬機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入院列管計畫或部列管計畫，並且所屬機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。
- (六) 關於績效評核項目及權重的考量因素，排列次序為「業務繁重或複雜程度」、「目標達成程度」、「時效性」、「目標創新程度」。

二、評估對象的分類及應由誰來評估？

- (一) 團體績效評核的方式，宜由高階首長(例如副首長、政務、常務次長、主任秘書等)召集，率同立場較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責。
- (二) 績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與，其合適比例為「四分之一以下」。
- (三) 績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。
- (四) 績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。
- (五) 對於同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。

參、團體績效評比結果之運用

一、評比結果是否作為彈性分配考績比率或其他用途之依據？

為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果之可能運用方式，依序為：

- (一) 機關(單位)考績等次或比例。
- (二) 機關首長、單位主管考評依據。
- (三) 績效獎金分配。

(四) 年度敘獎人數(例如記功)。

二、對考績比例差異化幅度之看法

關於團體績效與考列甲等的比例連結，其差異化幅度的合理可行範圍為 5%~10，或者審酌各機關擴大績效獎優之政策強度來決定。

附件十：考試院期末報告審查會議紀錄

一、座談時間：2012年12月11日上午10:30~12:00

二、座談地點：考試院傳聞樓7樓會議室

三、研究團隊：張四明、張育哲、鄭惠文、曾馨儀

四、與會人員：

編碼	職稱	專長	人數
C1	教授	公共行政	5人
C2	副教授	人事行政	
C3	教授	公共行政	
C4	簡任官	人事管理	
C5	簡任官	人事管理	

C1：一、期中報告審查會議紀錄完整，有關委員所提意見，研究團隊能量強，能夠深入探討分析，尤其針對公務機關做普遍性研究，且梳理問題後，提出團體績效評核指標具體政策建議，實屬不易。

二、政策建議「考試院可參考本研究調查建構一份團體績效指標操作手冊提供各機關參考」，係本研究專題目的，以建構團體績效指標、相關 SOP 等，或可參據鐘前副局長意見、或經濟部、考選部擇一實際辦理情形，建立標竿型團體績效評比機制。

三、部分績效指標建構無法具體正面表列，何不從負面事證來思考，如無重大公安事故或貪瀆案件等。另文官核心價值「廉正」、「關懷」等，亦可作公務機關團體績效指標。

四、本報告絕不是該議題的終止性研究，且可據其研究成果進一步規劃 SOP 手冊，呈現更具體或實質的操作模式。其實公部門有很好的能量、活力，只是沒有合宜的績效評比呈現出來。

C2：一、研究報告所舉個案考選部團體績效指標建構一節，嚴格說來，該部作法並非團體績效評核作業模式，因其考評結果僅做為敘獎或訂定年度施政計畫之參據，95 年績效獎金制度取消前之作業，反而較趨近團體績效概念。是以，本研究個案建議應以經濟部作法為主要參考依據。

二、經濟部團體績效指標分行政績效指標與財務效能指標二項，財務效能指標指預算的執行率。一般而言，行政績效良好，亦表示預算執行率好，爰二者評核指標內容似有重疊。

三、經濟部團體績效作業或可據以參考，但無法逕做為上位參考準據。按民主政治下，公部門的績效是要對人民負起責任，而經濟部團體績效制度強調機關（單位）自評，與考評概念有些落差。因此，結論部分，建議再補充學理上的論述，會有較大的啟發性。

C3：一、本研究報告的理論架構、條理分析等，非常清楚。此研究專題目的在於探討團體績效與個人考績的聯結，俾各機關參據訂定共通或個別之團體績效指標。

二、深入訪談能夠把握、發掘重要問題，研究報告完整。

三、政策建議有關評核項目及權重考量因素中，「目標達成程度」與「目標創新程度」二項，均與「目標」有關，似有重疊？並舉學校老師結合家長力量，鼓勵學生到校上課為例，說明創新作業方式，但學生受教目標不變。「目標創新程度」或可修改為「業務創新程度」，請參考。

四、報告第 66 頁，團體績效評比執行策略上，研究團隊建議分兩階段進行，並於第二階段（3 年以後）才正式啟動並與團體績效聯結，合理可行。

五、為期評比指標客觀、公正，建構團體績效評核工作小組階段時，即宜延攬專家學者共同參與。

- 六、報告第 63 頁，研究發現「二、對考績比例差異化幅度的看法」，記載經濟部實施團體績效評核 4 年多以來，平均甲等比例差異化幅度介於 72%~79%；陳定南先生擔任法務部長時，差距擴大為 50%至 93%間。惟上開兩個數據都在合理範圍內，可能係評比單位不同所致。
- 七、團體績效評比如分兩階段進行，為免團體績效降低或公務員對考列甲等有所預期心理，不宜硬性規定甲等比率，並請審酌做出具體的政策建議。
- 八、問卷調查發現，績效評估委員會的考評委員應接受相關教育訓練，建議做出具體的政策主張。

C4：一、研究報告內容、條理都很清楚，研究成果應屬可行。

二、考選部在 94 年立法院刪減績效獎金前之團體績效評比作業，因直接與獎金聯結，較符合團體績效評比概念，目前作法僅做為敘獎基點，已有些落差。

三、兩個問題請教：

(一) 本研究目的在於探討團體績效與個人考績之聯結，與本院刻正推動的考績改革方向一致，但實際上如何建構團體績效評比體系，有待努力。大機關員額數多，業務同質性較高，業務創新亦多，如考選部規劃司、高普考司等業務司間，即易推動團體績效評比，在試題命擬或考試方法規劃上，亦較有機會提出新觀念或作法；本院員額數少，有些單位 10 餘名，有些則僅 1~2 人，且業務偏屬被動性辦理，團體績效指標如何客觀、公正？不無疑義。

(二) 團體績效評比結果如僅為敘獎額度參據，類似福利措施，影響不大，亦可能較為公平。但如與考績法聯結，將影響公務員陞遷、待遇等，則團體績效考評之信效度，或團體績效考評的公

平性，至為關鍵。以本院試辦考績新制為例，說明考績改革之所以受到關注，係因考績法明訂考列丙等比率，本院有同仁因考列乙等致列入丙等考評範圍，而隨即辦理退休，對公務員權益影響甚鉅，必須審慎為之。

C5：一、本專題研究結論與目前推動考績相關子法方向大約一致。

二、經濟部由三位次長與主任秘書組成評估小組會議，頗具參考價值（以上代周委員秋玲表達意見）。

三、主管必須負起同仁覈實考績之責任。由單位主管來評比機關的團體績效，較不易超然、客觀。

附件十一：考試院 101 年度委託研究專題期初

考試院 101 年度委託研究專題期初座談會議紀錄執行情形

發言 委員	發言內容	執行單位回應
張委員 秋元	1. 強調政府機關施政的延續性，因此在跨年度整合上會是績效指標與評比的困境(機關首長的政策理念不同於前者，造成政策無法銜接)。	認同審查委員之意見。
	2. 對於外部回應性問題，包括年度中的政策回應，因此年度中指標修正又該如何去建構並實行。	建議參考經濟部績效評核作業規定第二點，有關年度績效目標設定後之期中調整機制來辦理，如附件五。
	3. 績效指標的訂定原則及依據為何，建議以當年度的施政計畫或中程施政計畫、法定職掌的重點工作、首長重要政策及其他概括的的重點工作等列入範圍。	認同審查委員之意見，已參考、部分並列入績效指標建構之過程應行注意事項，如附件九。
	4. 績效獎金作為考績的比例分配。	績效獎金與考績聯結相關議題，可列入未來研究之議題。
黃委員 慶章	1. 建議能設計一套較不會有爭議之團體績效評比。	建構團體績效評比制度時，參酌標竿機關實施經驗並鼓勵公務同仁廣泛參與非常的重要。
	2. 由於機關延續性的問題，因此造成評比困難度。如是，績效指標變動性該如何處理？	如上所述，參考年度績效目標設定後之期中調整機制來辦理。

公務機關團體績效指標建構之研究

<p>柯委員 三吉</p>	<p>1. 參考原子能委員會實施績效評估(比)的經驗。</p>	<p>曾試圖蒐集原委會實施經驗相關資料，但限於時間幾番努力之後，仍未有具體的結果。</p>
	<p>2. 研究方法建議於先蒐集個案機關(經濟部、考選部)上實務界人士的看法，再佐以理論觀點支持。意即，以逆向方式建構指標。</p>	<p>本研究先透過文獻分析及深度訪談蒐集個案機關實施情形的資料，再透過問卷調查有系統徵詢公務機關同仁的看法。</p>
<p>林委員 水波</p>	<p>1. 因績效評估涉及主觀判斷問題，在評核上有一定的困難度，建議參考公部門「專案管理」理論，評估對象放置於年度內的專案施政情形。</p>	<p>認同審查委員之意見，但因時間所限，有關評估對象放置於年度內的專案施政情形，列入未來研究之議題。</p>
	<p>2. 可參考〈組織績效卡〉(“Organizational Report Cards,” written by William T. Gormley, JR. and David L. Weimer, 1999)以及〈策略績效管理〉(“Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioural Approach,” written by Andre de Waal, 2007)兩本專書。從研究個案探討如何從個人績效推展至團體績效。</p>	<p>策略績效管理概念已納入本研究論述，並以經濟部和考選部兩個案機關為研究對象，但團體績效評比主要是探討如何將團體績效與個人績效加以聯結。</p>
	<p>3. 探討績效評估因負面效應(adverse effects)產生的「個人行為錯置」問題。</p>	<p>因時間所限，本項可列入未來研究議題。</p>
	<p>4. 參考中國「專項管理」相關文獻(北京大學政府管理學院博士研究生臧雷振於 2012 銘傳大學研討會發表的「专项治理：政策过程、历史演化与</p>	<p>本研究與「專項管理」文獻之相關性似乎不高。</p>

	现实反思」)。	
	5. 在建立指標(indicators)的同時，應先釐清評估面向(dimensions)為何。	認同審查委員之意見。
孫委員本初	1. 建議先將機關目標變體確認，包含「共同性指標」與「特殊性指標」，因為績效指標會因隨機關任務而有所不同。	區分「共同性指標」與「特殊性指標」，已列入績效指標建構之過程應行注意事項，如附件九。
	2. 是否運用平衡計分卡(BSC)，建議參考“Alignment” (written by Robert S. Kaplan and David P. Norton)與GPRA(2011)及PMA(President’s Management Agenda)等資料。	本研究與所列文獻之相關性似乎不高。
孫委員同文	1. 本案建構的是指標的「過程」還是「方法」？建議兩者兼顧，並探討其可行性。	本研究以績效指標建構之過程應行注意事項為主軸，並輔以績效指標建構之方法的討論。
	2. 指標在各個機關團體因無法一體通用，故會產生差異性，如何才能避免執行上的困難。	可考量採行「共同性指標」與「特殊性指標」的區分。
	3. 指標樣本(立意抽樣)的份數與代表性是否足夠。	已列入問卷調查樣本數規劃之參考。
翁委員興利	1. 跨單位(機關)間之基礎(條件)不同，如何比較評比？	可回歸到相近似內在特質之比較。
	2. 換言之，從抽象目標建構一套具體指標來評估(A→B)不是問題，問題是在建立適用於各機關的客觀的指標(B→C)上，因為既有的利基(niche)並不同。此外	團體績效指標建構過程宜留意處理各機關利基(niche)之差異性及橫向績效與垂直績效之整合。

	，橫向績效與垂直績效要如何整合？	
	3. 團隊績效與個人績效的衝突要如何克服？	團體績效指標建構過程宜留意調和團隊績效與個人績效的衝突。
彭委員富源	1. 績效指標性質建議用「效果性」而非「投入性」。其次，區分「共同性指標」與「各殊性指標」（因為組織間的不同願景與目標），及「臨時性指標」與「總結性指標」，蒐集其他相關資料，針對不同的結構性向度來建立指標。	認同審查委員之意見，參酌列入績效指標建構之過程應行注意事項。
	2. 應了解各單位的現況做指標。	認同審查委員之意見。
蔡委員敏廣	1. 建議「機關評比」與「機關內部單位評比」兩者都進行，以滿足需求。	認同審查委員之意見。
	2. 評比機關時如何選定與設定評比標準，以作為日後評比依據，此外，幕僚單位與業務單位應區分評比標準。	已列入本研究問卷調查處理。

附件十二：期中報告審查會議紀錄執行情形

考試院 101 年度委託研究專題期中審查會議紀錄執行情形

發言 委員	發言內容	執行單位回應
蘇委員 彩足	1. 本研究目標清楚，加上研究團隊的認真嚴謹，將來研究成果的品質應可期待。	謝謝審查委員之肯定。
	2. 未來訪談或設計問卷時，希望能想辦法讓受訪者和問卷填答者能誠實回答政府施行團體績效評比之後，是否對公務同仁之工作態度或工作表現有實際的影響。很多時候，制度的推動，往往只帶來推行成本，卻沒有相對的效益。	認同審查委員之意見，已納入問卷信度與效度之重要議題，並透過實施前測來處理。
	3. 問卷調查分析時，建議對經濟部三大類不同的適用對象進行交叉分析，以了解處理不同性質業務的公務人員，對於績效評比制度的認知有無不同。	認同審查委員之意見，已納入問卷調查，如附件八。
	4. 本報告中第 13 頁貳部分，顯示評核者認為評核並無單位間的相互比較，而是與「自己」所設目標比較。但第 42 頁敘述受評者則認為，評比就是單位間的相互比較。不同人員(或許基於不同立場)對於制度的目標認知完全不同。評核者與受評者雙方的認知差距，是影響制度執行是否成功的重要因素，實有進一步深究之必	評核者與受評者雙方的認知差距可列入未來研究之議題。

公務機關團體績效指標建構之研究

	要。	
	5. 第 35 頁提到未來將對「中高階」主管人員進行問卷調查。請問是基於何種考慮，要排除對基層、初階人員之問卷調查？	純屬於誤植問題，本研究調查對象包括「中高階」主管與基層同仁。
錢前參事 士中	1. 綜合歸納前述缺失，顯見首長的支持和參與，是推動制度成功與否的關鍵，因此對首長的教育訓練，讓其充分認識與瞭解，進而充分參與，就變得非常重要。	認同審查委員之意見，已納入本研究內容論述之參考。
	2. 常任文官被要求「把事情做對」，但政務官要求「做對的事情」，如何使常任文官同政務官一樣「做對的事情」，讓兩者策略目標連結一致，特別值得我們深入探討。	認同審查委員之意見，由此可知，常任文官參與政府決策制定的重要性。
楊委員 戊龍	1. 經濟部由三位次長及主任秘書負責績效評估，與我們所認知的實務經驗相切合，個人認為作法很好。因為重視績效的領導者，都很清楚所屬單位或人員績效的良窳。	認同楊委員意見，也謝謝委員之肯定。
	2. 第 10 頁指出，經濟部績效指標分為行政及財務兩大部分，個人認為政策機關與執行機關績效指標的設定應有所不同，政策機關部分是否可以考量將「政策被接受度」作為績效指標之一，因為績效不良很多時候是因政策錯誤所造成。	認同楊委員意見，「政策被接受度」可作為政策機關之績效衡量指標。
鐘前副局 長昱男	1. 談團體績效評核不免要評定各機關業務績效，為杜爭議，宜先確定建立績效指標及評核之權責機關，個人認	認同審查委員之意見，釐清權責機關之歸屬可列

	<p>爲此權責機關之確立，關係績效評核制度能否有效執行，建議從憲法、五院組織法及其他相關法律深入分析釐清。</p>	<p>入未來研究議題。</p>
	<p>2. 本報告案例僅列考選部及經濟部兩機關，事實上行政院對國營事業訂有績效考核要點，其他如「經濟部所屬事業機構經營績效獎金實施要點」及「經濟部所屬事業機構人員考核辦法」等均可供參考。上述要點及辦法即對國營事業團體績效的考核程序及方式，訂有相當規範，績效考核結果分列甲、乙、丙、丁四等，再依等次分配該事業體的考核人數比例。如此團體績效與個人考核相互連結的做法，行之有年，足資借鏡。</p>	<p>國營事業績效考核暫不列入本研究範圍。</p>
	<p>3. 本研究採行焦點團體座談會，個人認爲很有必要。可惜座談會只找四人，樣本數不足，不妨擴充樣本數至 10 人或 15 人，場次多辦幾場，讓每人腦力激盪，再從中採擇可行意見。</p>	<p>認同審查委員之意見，但因研究經費有限無法加辦焦點團體座談。</p>
	<p>4. 本研究將做問卷調查，個人認爲相當重要。可對不同層級或各類人員做問卷調查，問卷設計應費心周詳設計，設計妥當，研究結果即更有採行價值。調查結果，於期末報告，詳予敘述分析，內容將更爲充實。</p>	<p>謝謝委員之肯定，已列入問卷設計之參考。</p>
	<p>5. 本報告似偏向探討績效評核的原則及相關作業的程序與過程，但對如何</p>	<p>已參酌所建議之六項指標，並部分列入團體績效</p>

公務機關團體績效指標建構之研究

	<p>確立「評核指標」則相對不足，個人提供以下六項指標，做為建立團體績效指標的參考。</p>	<p>指標建構應行注意事項。</p>
	<p>6. 個人認為團體績效與個人考績相連結，有其必要，有其價值，但建構「評核指標」時，宜彈性列舉，儘量僅作原則性、提示性規定，餘授權由各機關配合業務運作實況自行訂定評核指標。否則，如作過於細密規定，恐徒增各機關作業困擾，產生反作用。</p>	<p>已參酌所提建議，並部分列入團體績效指標建構應行注意事項，如附件九。</p>
<p>彭委員富源</p>	<p>1. 各機關業務性質不同，為求公平，團體績效指標或可歸納區分為共通性或個殊性指標；另要從「投入」或就「效果」設定指標，應予釐清。</p>	<p>認同審查委員之意見，並部分列入團體績效指標建構應行注意事項，如附件九。</p>
	<p>2. 各單位自訂單位指標後，年初即應就各項指標進行事前審議，審議結果再做為年度評核基準。</p>	<p>認同審查委員之意見。</p>
	<p>3. 團體績效評核不宜由考績委員會執行，經濟部採行由四長共同評核的作法，較無爭議，可供參考。</p>	<p>認同審查委員之意見。</p>
	<p>4. 在訪談對象的選擇上，階層宜擴及基層，類型宜求更多元。</p>	<p>因研究時間及經費有限，以致訪談對象只能力求精要，難免受限。</p>
	<p>5. 首長既是推動團體績效評核成敗的關鍵，將來在撰寫操作手冊上，應注意著重讓首長瞭解制度推行的重要意義。</p>	<p>認同審查委員之意見。</p>

柯委員三吉	1. 個人在學校服務四十年，及對行政機關的瞭解，深知團體績效評核成敗取決於首長的重視與否，然一旦考績法的評核程序經過立法，首長必然重視，否則將有遭監察院彈劾之虞。講團體結合個人績效評核已有三十年，應儘速完成立法，付諸執行。	認同審查委員之意見，立法途徑是增強首長重視之可行作法。
	2. 績效評核制度在運作上，宜分政策小組及工作小組。政策小組即前述幾位提到的由機關首長副首長組成；工作小組成員則包括單位主管及外聘的專家學者，人數不宜太多，以 13 人為原則即可，主要任務在訂定各單位評核指標。	認同審查委員之意見，納入團體績效評核制度設計之參考。
	3. 業務單位與幕僚單位的績效指標，應有所不同；團體評核指標不宜太多，以四至六項為原則。	認同審查委員之意見，並納入問卷調查範圍，如附件八。
	4. 談個人考績及團體績效結合，建構年度評核指標時，投入及產出應各有指標，至過程指標（如業務有否創新、工作繁簡難易等），亦不容忽視，但專案計畫或業務應列入專案考績去考慮，不宜列入年度評核。又國營事業的考核方式，行之有年，有一定成果，不難另立章節探討。	認同審查委員之意見，並部分納入績效指標建構應行注意事項。因時間有限，國營事業績效考核暫不列入本研究範圍。
	5. 施政計畫及年度計畫應設法連結到個人考績上。	認同審查委員之意見，並列入未來研究的議題。

附件十三：期末報告審查會議紀錄執行情形

考試院 101 年度委託研究專題期末報告審查會議紀錄執行情形

發言 委員	發言內容	執行單位回應
黃委員 榮護	5. 期中報告審查會議紀錄完整，有關委員所提意見，研究團隊能量強，能夠深入探討分析，尤其針對公務機關做普遍性研究，且梳理問題後，提出團體績效評核指標具體政策建議，實屬不易。	謝謝審查委員肯定。
	6. 政策建議「考試院可參考本研究調查建構一份團體績效指標操作手冊提供各機關參考」，係本研究專题目的，以建構團體績效指標、相關 SOP 等，或可參據鐘前副局長意見、或經濟部、考選部擇一實際辦理情形，建立標竿型團體績效評比機制。	本研究團隊已擬訂公務機關團體績效評比操作手冊建構原則，提供各主管機關參考，如附件九。
	7. 部分績效指標建構無法具體正面表列，何不從負面事證來思考，如無重大公安事故或貪瀆案件等。另文官核心價值「廉正」、「關懷」等，亦可作公務機關團體績效指標。	認同審查委員之意見。
	8. 本報告絕不是該議題的終止性研究，且可據其研究成果進一步規劃 SOP 手冊，呈現更具體或實質的操作模式。其實公部門有很好的能量、活力，只是沒有合宜的績效評比呈現出來。	認同審查委員之意見，規劃 SOP 手冊可列入未來研究之優先議題。

楊委員 戊龍	3. 研究報告所舉個案考選部團體績效指標建構一節，嚴格說來，該部作法並非團體績效評核作業模式，因其考評結果僅做為敘獎或訂定年度施政計畫之參據，95年績效獎金制度取消前之作業，反而較趨近團體績效概念。是以，本研究個案建議應以經濟部作法為主要參考依據。	認同審查委員之意見。
	4. 經濟部團體績效指標分行政績效指標與財務效能指標2項，財務效能指標指預算的執行率。一般而言，行政績效良好，亦表示預算執行率好，爰二者評核指標內容似有重疊？	認同審查委員之意見。
	5. 經濟部團體績效作業或可據以參考，但無法逕做為上位參考準據。按民主政治下，公部門的績效是要對人民負起責任，而經濟部團體績效制度強調機關（單位）自評，與考評概念有些落差。因此，結論部分，建議再補充學理上的論述，會有較大的啟發性。	本研究團隊認同審查委員之意見。補充相關學理之論述參見施能傑(2010)，頁2。
柯委員 三吉	3. 本研究報告的理論架構、條理分析等，非常清楚。此研究專題目的在於探討團體績效與個人考績的聯結，俾各機關參據訂定共通或個別之團體績效指標。	謝謝審查委員肯定。
	4. 深入訪談能夠把握、發掘重要問題，研究報告完整。	謝謝審查委員肯定。
	5. 政策建議有關評核項目及權重考量	頁59，已使用腳註說明：

	<p>因素中，「目標達成程度」與「目標創新程度」2項，均與「目標」有關，似有重疊?並舉學校老師結合家長力量，鼓勵學生到校上課為例，說明創新作業方式，但學生受教目標不變。</p> <p>「目標創新程度」或可修改為「業務創新程度」，請參考。</p>	<p>關於「目標創新程度」之評核項目，未來各主管機關於推行團體績效評比時，或可修改為「業務創新程度」，以避免和「目標達成程度」之評核項目有重疊的疑慮。</p>
	<p>6. 報告第 58 頁，團體績效評比執行策略上，研究團隊建議分兩階段進行，並於第二階段（3 年以後）才正式啟動並與團體績效聯結，合理可行。</p>	<p>謝謝審查委員肯定。</p>
	<p>7. 為期評比指標客觀、公正，建構團體績效評核工作小組階段時，即宜延攬專家學者共同參與。</p>	<p>頁 62，已修正內文納入各機關於建構團體績效評核工作小組時，即應延攬專家學者共同參與。</p>
	<p>8. 報告第 56 頁，研究發現「二、對考績比例差異化幅度的看法」，記載經濟部實施團體績效評核 4 年多以來，平均甲等比例差異化幅度介於 72%~79%；陳定南先生擔任法務部長時，差距擴大為 50%至 93%間。惟上開兩個數據都在合理範圍內，可能係評比單位不同所致。</p>	<p>認同審查委員之意見。</p>
	<p>9. 團體績效評比如分兩階段進行，為免團體績效降低或公務員對考列甲等預有預期心理，不宜硬性規定甲等比率，並請審酌做出具體的政策建議。</p>	<p>針對本項議題，本研究建議採取逐步聯結方式，參見頁 64。</p>
	<p>10. 問卷調查發現，績效評估委員會的考評委員應接受相關教育訓練，建議做</p>	<p>本研究主張考評委員之遴選，以熟悉該機關核心業務，並曾參與國家文官</p>

公務機關團體績效指標建構之研究

	出具體的政策主張。	學院或公務人力發展中心相關研習課程之學者專家優先。
呂委員 理正	6. 研究報告內容、條理都很清楚，研究成果應屬可行。	謝謝審查委員肯定。
	7. 考選部在 94 年立法院刪減績效獎金前之團體績效評比作業，因直接與獎金聯結，較符合團體績效評比概念，目前作法僅做為敘獎基點，已有些落差。	認同審查委員之意見。
	8. 本研究目的在於探討團體績效與個人考績之聯結，與本院刻正推動的考績改革方向一致，但實際上如何建構團體績效評比體系，有待努力。大機關員額數多，業務同質性較高，業務創新亦多，如考選部規劃司、高普考司等業務司間，即易推動團體績效評比，在試題命擬或考試方法規劃上，亦較有機會提出新觀念或作法；本院員額數少，有些單位 10 餘名，有些則僅 1~2 人，且業務偏屬被動性辦理，團體績效指標如何客觀、公正？不無疑義。	認同審查委員之意見，本研究團隊建議公務機關宜根據各自的屬性與類型，決定推行團體績效評比制度之優先順序，參見頁 61-62。
	9. 團體績效評比結果如僅為敘獎額度參據，類似福利措施，影響不大，亦可能較為公平。但如與考績法聯結，將影響公務員陞遷、待遇等，則團體績效考評之信效度，或團體績效考評的公平性，至為關鍵。以本院試辦考績新制為例，說明考績改革之所以受	本研究團隊認同審查委員之意見，建議宜採行穩健可行之改革策略，分兩階段推行相關改革措施，參見頁 64。

	到關注，係因考績法明訂考列丙等比率，本院有同仁因考列乙等致列入丙等考評範圍，而隨即辦理退休，對公務員權益影響甚鉅，必須審慎為之。	
袁副秘書 長自玉	3. 本專題研究結論與目前推動考績相關子法方向大約一致。	謝謝審查委員肯定。
	4. 經濟部由三位次長與主任秘書組成評估小組會議，頗具參考價值（以上代周委員秋玲表達意見）。	謝謝審查委員肯定。
	5. 主管必須負起同仁覈實考績之責任。由單位主管來評比機關的團體績效，較不易超然、客觀。	本研究團隊認同審查委員之意見。

附件十四：問卷調查分析報告

14.1 敘述統計

第一章 敘述統計

表1-1顯示受訪同仁有超過八成認同「所屬機關(單位)既往實施的團體績效評核制度」(還算同意與非常同意加總的百分比佔80.6%)。具體來看,受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高,佔受訪者的69.7%(244人);其次為「有些不同意」,佔17.1%(60人);接下來是「非常同意」,佔10.9%(38人);而選擇「非常不同意」的百分比最低,佔2.3%(8人)。

表 1-1. 整體來說,我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	8	2.3	2.3	2.3
	有些不同意	60	17.1	17.1	19.4
	還算同意	244	69.5	69.7	89.1
	非常同意	38	10.8	10.9	100.0
	總和	350	99.7	100.0	
遺漏值	拒答	1	.3		
總和		351	100.0		

表1-2顯示受訪同仁有超過六成同意「所屬機關(單位)實施團體績效評比後,對於公務人員士氣提升有正面的影響」(還算同意與非常同意加總的百分比佔67.1%)。具體來看,受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高,佔受訪者的59.1%(207人);其次為「有些不同意」,佔28.6%(100人);接下來是「非常同意」,佔8%(28人);而選擇「非常不同意」的百分比最低,佔4.3%(15人)。

表 1-2. 本機關(單位)實施團體績效評比後,對於公務人員士氣提升有正面的影響。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	15	4.3	4.3	4.3
	有些不同意	100	28.5	28.6	32.9
	還算同意	207	59.0	59.1	92.0
	非常同意	28	8.0	8.0	100.0
	總和	350	99.7	100.0	
遺漏值	拒答	1	.3		
總和		351	100.0		

表1-3顯示受訪同仁有超過六成同意「所屬機關(單位)實施團體績效評

比後，對於公務人員工作態度有正面的影響」(還算同意與非常同意加總的百分比佔66.9%)。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的60.6% (212人)；其次為「有些不同意」，佔27.7% (97人)；接下來是「非常同意」，佔6.3% (22人)；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔5.4% (19人)。

表 1-3.本機關(單位)實施團體績效評比後，
對於公務人員工作態度有正面的影響。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	19	5.4	5.4	5.4
	有些不同意	97	27.6	27.7	33.1
	還算同意	212	60.4	60.6	93.7
	非常同意	22	6.3	6.3	100.0
	總和	350	99.7	100.0	
遺漏值	拒答	1	.3		
總和		351	100.0		

表1-4顯示受訪同仁有超過六成同意「所屬機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響」(還算同意與非常同意加總的百分比佔67%)。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的58.7% (205人)；其次為「有些不同意」，佔26.9% (94人)；接下來是「非常同意」，佔8.3% (29人)；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔6% (21人)。

表 1-4.本機關(單位)實施團體績效評比後，
對於公務人員個人工作績效有正面的影響。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	21	6.0	6.0	6.0
	有些不同意	94	26.8	26.9	33.0
	還算同意	205	58.4	58.7	91.7
	非常同意	29	8.3	8.3	100.0
	總和	349	99.4	100.0	
遺漏值	無法判斷	1	.3		
	拒答	1	.3		
	總和	2	.6		
總和		351	100.0		

表1-5顯示受訪同仁有超過七成同意「所屬機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響」(還算同意與非常同意加總的百

分比佔74.9%)。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的65.2% (229人)；其次為「有些不同意」，佔21.4% (75人)；接下來是「非常同意」，佔9.7% (34人)；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔3.7% (13人)。

表 1-5.本機關(單位)實施團體績效評比後，
對於組織整體績效有正面的影響。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	13	3.7	3.7	3.7
	有些不同意	75	21.4	21.4	25.1
	還算同意	229	65.2	65.2	90.3
	非常同意	34	9.7	9.7	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

表1-6顯示受訪同仁有超過七成同意「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。」(還算同意與非常同意加總的百分比佔71.6%)。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的55.3% (193人)；其次為「有些不同意」，佔21.8% (76人)；接下來是「非常同意」，佔16.3% (57人)；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔6.6% (23人)。

表 1-6.為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，
公務機關應施行團體績效評比。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	23	6.6	6.6	6.6
	有些不同意	76	21.7	21.8	28.4
	還算同意	193	55.0	55.3	83.7
	非常同意	57	16.2	16.3	100.0
	總和	349	99.4	100.0	
遺漏值	拒答	1	.3		
	系統界定的遺漏	1	.3		
	總和	2	.6		
總和		351	100.0		

表1-7顯示受訪同仁有超過六成同意「所屬機關團體績效評比制度應予以法制化」(還算同意與非常同意加總的百分比佔65.3%)。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的48.1% (168人)；其次為「有些不同意」，佔26.1% (91人)；接下來是「非常同意」，佔17.2% (60人)；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔8.6% (30人)。

表 1-7.各機關團體績效評比制度應予以法制化。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	30	8.5	8.6	8.6
	有些不同意	91	25.9	26.1	34.7
	還算同意	168	47.9	48.1	82.8
	非常同意	60	17.1	17.2	100.0
	總和	349	99.4	100.0	
遺漏值	拒答	2	.6		
總和		351	100.0		

表1-8顯示受訪同仁有超過六成不同意「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比」（非常不同意與有些不同意加總的百分比佔68.6%）。具體來看，受訪同仁選擇「有些不同意」的比例最高，佔受訪者的46.3%（162人）；其次為「還算同意」，佔25.1%（88人）；接下來是「非常不同意」，佔22.3%（78人）；而選擇「非常同意」的百分比最低，佔6.3%（22人）。

表 1-8.團體績效評比應回歸自我比較精神，

業務單位和幕僚單位可合併評比。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	78	22.2	22.3	22.3
	有些不同意	162	46.2	46.3	68.6
	還算同意	88	25.1	25.1	93.7
	非常同意	22	6.3	6.3	100.0
	總和	350	99.7	100.0	
遺漏值	無法判斷	1	.3		
總和		351	100.0		

表1-9顯示受訪同仁有超過八成同意「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關」（還算同意與非常同意加總的百分比佔85.7%）。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的67.2%（236人）；其次為「非常同意」，佔18.5%（65人）；接下來是「有些不同意」，佔10.8%（38人）；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔3.4%（12人）。

表 1-9.同一主管部會進行團體績效評比時，

可區分內部單位與所屬機關。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	12	3.4	3.4	3.4

公務機關團體績效指標建構之研究

	有些不同意	38	10.8	10.8	14.2
	還算同意	236	67.2	67.2	81.5
	非常同意	65	18.5	18.5	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

表1-10顯示受訪者認為「主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定」宜由：受訪者選擇「機關（單位）自行訂定，送上級長官審定」的比例最高，佔受訪者的65.9%（230人）；其次為「授權機關（單位）自行訂定」，佔28.9%（101人）；而選擇「上級機關或長官訂定」的百分比最低，佔5.2%（18人）。

表 1-10.主管機關對團體績效評核指標，
儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	授權機關（單位）自行訂定	101	28.8	28.9	28.9
	機關(單位)自行訂定，送上級長官審定	230	65.5	65.9	94.8
	上級機關或長官訂定	18	5.1	5.2	100.0
	總和	349	99.4	100.0	
遺漏值	999	2	.6		
總和		351	100.0		

表1-11顯示受訪同仁有超過九成同意「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類」（還算同意與非常同意加總的百分比佔93.7%）。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的75.6%（263人）；其次為「非常同意」，佔18.1%（63人）；接下來是「有些不同意」，佔5.7%（20人）；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔0.6%（2人）。

表 1-11.團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	2	.6	.6	.6
	有些不同意	20	5.7	5.7	6.3
	還算同意	263	74.9	75.6	81.9
	非常同意	63	17.9	18.1	100.0
	總和	348	99.1	100.0	
遺漏值	拒答	3	.9		
總和		351	100.0		

表1-12顯示受訪同仁有超過九成同意「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量」(還算同意與非常同意加總的百分比佔95.4%)。具體來看,受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高,佔受訪者的63.6%(222人);其次為「非常同意」,佔31.8%(111人);接下來是「有些不同意」,佔4.6%(16人);而無人選擇「非常不同意」。

表 1-12.績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	有些不同意	16	4.6	4.6	4.6
	還算同意	222	63.2	63.6	68.2
	非常同意	111	31.6	31.8	100.0
	總和	349	99.4	100.0	
遺漏值	拒答	2	.6		
總和		351	100.0		

表1-13顯示受訪同仁有超過六成同意「團體績效評核指標的數量4-6個最為適宜」。具體來看,受訪同仁選擇「4-6個最適宜」的比例最高,佔受訪者的64.7%(225人);其次為「7-9個」,佔15.5%(54人);接下來是「3個以下」,佔13.2%(46人);而選擇「10個以上」的百分比最低,佔6.6%(23人)。

表 1-13.團體績效評核指標的數量,您認為多少最為適宜?

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	3個以下	46	13.1	13.2	13.2
	4-6個	225	64.1	64.7	77.9
	7-9個	54	15.4	15.5	93.4
	10個以上	23	6.6	6.6	100.0
	總和	348	99.1	100.0	
遺漏值	拒答	3	.9		
總和		351	100.0		

表1-14顯示受訪同仁有超過六成同意「所屬機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入院列管計畫或部列管計畫」(還算同意與非常同意加總的百分比佔68.9%)。具體來看,受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高,佔受訪者的56.1%(197人);其次為「有些不同意」,佔23.4%(82人);接下來是「非常同意」,佔12.8%(45人);而選擇「非常不同意」的百分比最低,佔7.7%(27人)。

表 1-14.各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入

「院列管計畫」或「部列管計畫」。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	27	7.7	7.7	7.7
	有些不同意	82	23.4	23.4	31.1
	還算同意	197	56.1	56.1	87.2
	非常同意	45	12.8	12.8	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

表1-15顯示受訪同仁有超過八成同意「所屬機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入」(還算同意與非常同意加總的百分比佔84.5%)。具體來看,受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高,佔受訪者的66.1%(230人);其次為「非常同意」,佔18.4%(64人);接下來是「有些不同意」,佔10.6%(37人);而選擇「非常不同意」的百分比最低,佔4.9%(17人)。

表 1-15.機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	17	4.8	4.9	4.9
	有些不同意	37	10.5	10.6	15.5
	還算同意	230	65.5	66.1	81.6
	非常同意	64	18.2	18.4	100.0
	總和	348	99.1	100.0	
遺漏值	無法判斷	1	.3		
	拒答	2	.6		
	總和	3	.9		
總和		351	100.0		

表1-16顯示受訪同仁認為「所屬機關績效評核項目及權重應考量因素」當中以「業務繁重或複雜程度」的比例最高。具體來看,受訪同仁選擇「業務繁重或複雜程度」的比例最高,佔受訪者的86%(301人);其次為「目標達成程度」,佔81.7%(286人);接下來是「時效性」,佔55.7%(195人);選擇「目標創新程度」,佔54.6%(191人);而選擇「其他」的百分比最低,佔4.6%(16人)。

1-16.績效評核項目及權重應考量哪些因素?(可複選)

		反應值		觀察值百分比
		個數	百分比	
績效評核項目及權重應考量哪些因素 ^a	目標創新程度	191	19.3%	54.6%
	目標達成程度	286	28.9%	81.7%

	業務繁重或複雜程度	301	30.4%	86.0%
	時效性	195	19.7%	55.7%
	其他	16	1.6%	4.6%
總數		989	100.0%	282.6%

表-17顯示受訪同仁有超過七成同意「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜」(還算同意與非常同意加總的百分比佔72.3%)。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的62.3%(218人)；其次為「有些不同意」，佔21.1%(74人)；接下來是「非常同意」，佔10%(35人)；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔6.6%(23人)。

表 1-17.團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	23	6.6	6.6	6.6
	有些不同意	74	21.1	21.1	27.7
	還算同意	218	62.1	62.3	90.0
	非常同意	35	10.0	10.0	100.0
	總和	350	99.7	100.0	
遺漏值	拒答	1	.3		
總和		351	100.0		

表1-18顯示受訪同仁有超過七成同意「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」(還算同意與非常同意加總的百分比佔70.3%)。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的57.8%(203人)；其次為「有些不同意」，佔21.9%(77人)；接下來是「非常同意」，佔12.5%(44人)；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔7.7%(27人)。

表 1-18.，績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	27	7.7	7.7	7.7
	有些不同意	77	21.9	21.9	29.6
	還算同意	203	57.8	57.8	87.5
	非常同意	44	12.5	12.5	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

表1-19顯示受訪同仁認為「績效評估委員會應納入外界專家學者的合適比例」當中以「四分之一以下」的比例最高，佔受訪者的44.1%（146人）；其次為「四分之一」，佔28.7%（95人）；接下來是「三分之一」，佔23.6%（78人）；而選擇「二分之一」的百分比最低，佔3.6%（12人）。

表 1-19. 您認為納入外界專家學者的合適比例為：

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	四分之一以下	146	41.6	44.1	44.1
	四分之一	95	27.1	28.7	72.8
	三分之一	78	22.2	23.6	96.4
	二分之一	12	3.4	3.6	100.0
	總和	331	94.3	100.0	
遺漏值	無法判斷	1	.3		
	拒答	19	5.4		
	總和	20	5.7		
總和		351	100.0		

表1-20顯示受訪同仁有超過九成同意「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練」（還算同意與非常同意加總的百分比佔93.1%）。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的59.7%（209人）；其次為「非常同意」，佔33.4%（117人）；接下來是「有些不同意」，佔6%（21人）；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔0.9%（3人）。

表 1-20. 績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	3	.9	.9	.9
	有些不同意	21	6.0	6.0	6.9
	還算同意	209	59.5	59.7	66.6
	非常同意	117	33.3	33.4	100.0
	總和	350	99.7	100.0	
遺漏值	拒答	1	.3		
總和		351	100.0		

表1-21顯示受訪同仁有超過九成同意「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值」（還算同意與非常同意加總的百分比佔94.8%）。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的61.6%（215人）；其次為「非常同意」，佔33.2%（116人）；接下來是「有些不同意」，佔4.3%（15人）；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔0.9%（3人）。

表 1-21.績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	3	.9	.9	.9
	有些不同意	15	4.3	4.3	5.2
	還算同意	215	61.3	61.6	66.8
	非常同意	116	33.0	33.2	100.0
	總和	349	99.4	100.0	
遺漏值	拒答	2	.6		
總和		351	100.0		

表1-22顯示受訪同仁認為「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果」應結合「機關(單位)考績等次或比例」的比例最高，佔受訪者的64.7% (224人)；其次為「機關首長、單位主管考評依據」，佔56.9% (197人)；接下來是「績效獎金分配」，佔50.6% (197人)；選擇「年度敘獎人數(例如記功)」，佔46%(159人)；而選擇「其他」的百分比最低，佔2% (7人)。

表 1-22.為能提昇機關整體的管理效益團體績效評比結果應該與下列何者結合?(可複選)

		反應值		觀察值百分比
		個數	百分比	
為能提昇機關整體的管理效益團體績效評比結果應該與下列何者結合	機關(單位)考績等次或比例	224	29.4%	64.7%
	機關首長、單位主管考評依據	197	25.9%	56.9%
	績效獎金分配	175	23.0%	50.6%
	年度敘獎人數(例如記功)	159	20.9%	46.0%
	其他	7	0.9%	2.0%
總數		762	100.0%	220.2%

表1-23顯示受訪同仁有超過八成同意「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例」(還算同意與非常同意加總的百分比佔87.7%)。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的59% (206人)；其次為「非常同意」，佔28.7% (100人)；接下來是「有些不同意」，佔9.2% (32人)；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔3.2% (11人)。

表 1-23.團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	11	3.1	3.2	3.2

公務機關團體績效指標建構之研究

	有些不同意	32	9.1	9.2	12.3
	還算同意	206	58.7	59.0	71.3
	非常同意	100	28.5	28.7	100.0
	總和	349	99.4	100.0	
遺漏值	拒答	2	.6		
總和		351	100.0		

表1-24顯示受訪同仁有超過七成同意「所屬單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等」（還算同意與非常同意加總的百分比佔71.2%）。具體來看，受訪同仁選擇「還算同意」的比例最高，佔受訪者的58.6%（205人）；其次為「有些不同意」，佔23.7%（83人）；接下來是「非常同意」，佔12.6%（44人）；而選擇「非常不同意」的百分比最低，佔5.1%（18人）。

表 1-24.單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意	18	5.1	5.1	5.1
	有些不同意	83	23.6	23.7	28.9
	還算同意	205	58.4	58.6	87.4
	非常同意	44	12.5	12.6	100.0
	總和	350	99.7	100.0	
遺漏值	拒答	1	.3		
總和		351	100.0		

表1-25顯示受訪同仁認為「團體績效與考列甲等的比例連結，差異化幅度合理可行」的範圍為「5%~10%」的比例最高，佔受訪同仁的43.6%（147人）；其次為「5%以內」，佔25.2%（85人）；接下來是「10%~20%」，佔21.7%（73人）；選擇「30%以上」，佔5.3%（18人）；而選擇「20%~30%」的百分比最低，佔4.2%（14人）。

表 1-25.如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	5%以內	85	24.2	25.2	25.2
	5%~10%	147	41.9	43.6	68.8
	10%~20%	73	20.8	21.7	90.5
	20%~30%	14	4.0	4.2	94.7
	30%以上	18	5.1	5.3	100.0
	總和	337	96.0	100.0	

遺漏值	拒答	14	4.0		
總和		351	100.0		

表1-26-1顯示受訪同仁有超過七成的「服務單位」屬於「內部單位」，佔受訪者的72.7%（237人）；其次為「所屬機關」，佔27.3%（89人）。

表 1-26-1 服務單位屬於：

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	所屬機關	89	25.4	27.3	27.3
	內部單位	237	67.5	72.7	100.0
	總和	326	92.9	100.0	
遺漏值	拒答	25	7.1		
總和		351	100.0		

表1-26-2顯示受訪同仁有超過五成來自「內部單位」，其性質屬於「幕僚單位」，佔受訪者的51.1%（120人）；其次為「業務單位」，佔48.9%（115人）。

表 1-26-2 如果是內部單位，性質屬於：

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	業務單位	115	32.8	48.9	48.9
	幕僚單位	120	34.2	51.1	100.0
	總和	235	67.0	100.0	
遺漏值	跳題	108	30.8		
	無法判斷	1	.3		
	拒答	7	2.0		
	總和	116	33.0		
總和		351	100.0		

表1-27顯示受訪同仁有超過六成「官職等」為「薦任」，佔受訪者的65%（227人）；其次為「簡任」，佔23.5%（82人）；接下來是「委任」，佔7.4%（26人）；選擇「其他」，佔4%（14人）。

表 1-27 職等：

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	簡任	82	23.4	23.5	23.5
	薦任	227	64.7	65.0	88.5
	委任	26	7.4	7.4	96.0
	其他	14	4.0	4.0	100.0

公務機關團體績效指標建構之研究

	總和	349	99.4	100.0	
遺漏值	拒答	2	.6		
總和		351	100.0		

表1-28顯示受訪同仁有超過六成「職務類型」為「非主管」，佔受訪者的69.9%（244人）；其次為「主管」，佔30.1%（105人）

表 1-28 的職務類型是：

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	主管	105	29.9	30.1	30.1
	非主管	244	69.5	69.9	100.0
	總和	349	99.4	100.0	
遺漏值	拒答	2	.6		
總和		351	100.0		

表1-29顯示受訪同仁當中「服務年資」介於「11~20年」者，佔受訪者的39.9%（137人）為最高；其次為「21~30年」，佔27.7%（95人）；接下來是「0~10年」，佔25.7%（88人）；而「31~40年」的比例最低，佔6.7%（23人）。

表 1-29.服務年資

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	0~10年	88	25.1	25.7	25.7
	11~20年	137	39.0	39.9	65.6
	21~30年	95	27.1	27.7	93.3
	31~40年	23	6.6	6.7	100.0
	總和	343	97.7	100.0	
遺漏值	遺漏值	3	.9		
	系統界定的遺漏	5	1.4		
	總和	8	2.3		
總和		351	100.0		

表1-30顯示受訪同仁參與團體績效評比制度運作的經驗當中，屬於「受評單位(對象)」比例最高，佔受訪者的76.2%（202人）；其次為「相關會議討論」，佔32.8%（87人）；接下來是「主辦單位」，佔17.7%（47人）；「制度建構與設計」，佔12.1%（32人）；而「其他」的百分比最低，佔6%（16人）。

表 1-30 與團體績效評比制度運作的經驗

	反應值	觀察值百分
--	-----	-------

		個數	百分比	比
參與團體績效評比制度運作的經驗 ^a	制度建構與設計	32	8.3%	12.1%
	主辦單位	47	12.2%	17.7%
	相關會議討論	87	22.7%	32.8%
	受評單位(對象)	202	52.6%	76.2%
	其他	16	4.2%	6.0%
總數		384	100.0%	144.9%

二、敘述統計總彙整表如下：

題目	選項	次數	有效百分比%	累積百分比%	平均數	標準差
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	非常不同意	8	2.3	2.3	2.89	.601
	有些不同意	60	17.1	19.4		
	還算同意	244	69.7	89.1		
	非常同意	38	10.9	100		
02.機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	非常不同意	15	4.3	4.3	2.71	.673
	有些不同意	100	28.6	32.9		
	還算同意	207	59.1	92		
	非常同意	28	8.0	100		
03.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	非常不同意	19	5.4	5.4	2.68	.674
	有些不同意	97	27.7	33.1		
	還算同意	212	60.6	93.7		
	非常同意	22	6.3	100		
04.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	非常不同意	21	6.0	6.0	2.69	.708
	有些不同意	94	26.9	33.0		
	還算同意	205	58.7	91.7		
	非常同意	29	8.3	100		
05.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	非常不同意	13	3.7	3.7	2.81	.651
	有些不同意	75	21.4	25.1		
	還算同意	229	65.2	90.3		
	非常同意	34	9.7	100		
06.為使公務人員個人績效	非常不同意	23	6.6	6.6	2.81	.782
	有些不同意	76	21.8	28.4		

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項	次數	有效百分比%	累積百分比%	平均數	標準差
與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	還算同意	193	55.3	83.7		
	非常同意	57	16.3	100		
07.各機關團體績效評比制度應予以法制化。	非常不同意	30	8.6	8.6	2.74	.843
	有些不同意	91	26.1	34.7		
	還算同意	168	48.1	82.8		
	非常同意	60	17.2	100		
08.團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	非常不同意	78	22.3	22.3	2.15	.839
	有些不同意	162	46.3	68.6		
	還算同意	88	25.1	93.7		
	非常同意	22	6.3	100		
09.同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	非常不同意	12	3.4	3.4	3.01	.657
	有些不同意	38	10.8	14.2		
	還算同意	236	67.2	81.5		
	非常同意	65	18.5	100		
10.主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：	授權機關(單位)自行訂定	101	28.9	28.9	1.76	.534
	機關(單位)自行訂定，送上級機關長官審定	230	65.9	94.8		
	上級機關或長官訂定	18	5.2	100		
11.團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	非常不同意	2	.6	.6	3.11	.500
	有些不同意	20	5.7	6.3		
	還算同意	263	75.6	81.9		
	非常同意	63	18.1	100		
12.績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	非常不同意	0	0	0	3.27	.539
	有些不同意	16	4.6	4.6		
	還算同意	222	63.6	68.2		
	非常同意	111	31.8	100		
13.團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	3個以下	46	13.2	13.2	2.16	.727
	4~6個	225	64.7	77.9		
	7~9個	54	15.5	93.4		
	10個以上	23	6.6	100		
14.各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計	非常不同意	27	7.7	7.7	2.74	.777
	有些不同意	82	23.4	31.1		
	還算同意	197	56.1	87.2		
	非常同意	45	12.8	100		

題目	選項	次數	有效百分比%	累積百分比%	平均數	標準差
畫」或「部列管計畫」。						
15.機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	非常不同意	17	4.9	4.9	2.98	.698
	有些不同意	37	10.6	15.5		
	還算同意	230	66.1	81.6		
	非常同意	64	18.4	100		
16.績效評核項目及權重應考量哪些因素？	目標創新程度	191	19.3	19.3	NA	NA
	目標達成程度	286	28.9	48.2		
	業務繁重或複雜程度	301	30.4	78.6		
	時效性	195	19.7	98.3		
	其他	16	1.6	100		
17.團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集,率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責,會較考績委員會更為適宜。	非常不同意	23	6.6	6.6	2.76	.719
	有些不同意	74	21.1	27.7		
	還算同意	218	62.3	90		
	非常同意	35	10	100		
18. , 績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	非常不同意	27	7.7	7.7	2.75	.770
	有些不同意	77	21.9	29.6		
	還算同意	203	57.8	87.5		
	非常同意	44	12.5	100		
19. , 您認為納入外界專家學者的合適比例為：	四分之一以下	146	44.1	44.1	1.87	.898
	四分之一	95	28.7	72.8		
	三分之一	78	23.6	96.4		
	二分之一	12	3.6	100		
20.績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	非常不同意	3	.9	.9	3.26	.603
	有些不同意	21	6.0	6.9		
	還算同意	209	58.7	66.6		
	非常同意	117	33.4	100		
21.績效評核作業應納入年度中的調整程序,容許排除不可抗力因素及檢討原訂的	非常不同意	3	.9	.9	3.27	.580
	有些不同意	15	4.3	5.2		
	還算同意	215	61.6	66.8		
	非常同意	116	33.2	100		

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項	次數	有效百分比%	累積百分比%	平均數	標準差
績效目標值。						
22. 為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	機關(單位)考績等次或比例	224	29.4	29.4	NA	NA
	機關首長、單位主管考評依據	197	25.9	55.3		
	績效獎金分配	175	23	78.3		
	年度敘獎人數(例如記功)	159	20.9	99.2		
	其他	7	0.9	100		
23. 團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	非常不同意	11	3.2	3.2	3.13	.699
	有些不同意	32	9.2	12.3		
	還算同意	206	59	71.3		
	非常同意	100	28.7	100		
24. 單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合；例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	非常不同意	18	5.1	5.1	2.79	.724
	有些不同意	83	23.7	28.9		
	還算同意	205	58.6	87.4		
	非常同意	44	12.6	100		
25. 如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	5%以內	85	25.2	25.2	2.21	1.037
	5%~10%	147	43.6	68.8		
	10%~20%	73	21.7	90.5		
	20%~30%	14	4.2	94.7		
	30%以上	18	5.3	100		

三、樣本特性表格：

題目	選項	次數	有效百分比	有效樣本數
26-1.服務單位	1 所屬機關	89	27.3	326
	2 內部單位	237	72.7	
26-2.內部單位性質	1 業務單位	115	48.9	235
	2 幕僚單位	120	51.1	
27.官職等	1 簡任	82	23.5	349
	2 薦任	227	65	
	3 委任	26	7.4	

	4 其他	14	4	
28.職務類型	1 主管	105	30.1	349
	2 非主管	244	69.9	
29.服務年資	1 0~10 年	88	25.7	343
	2 11~20 年	137	39.9	
	3 21~30 年	95	27.7	
	4 31~40 年	23	6.7	
30.參與團體績效評比制度運作的經驗	制度建構與設計	32	8.3	265
	主辦單位	47	12.2	
	相關會議討論	87	22.7	
	受評單位(對象)	202	52.6	
	其他	16	4.2	

第二章 卡方差異分析

一、服務單位之差異分析

〈一〉、政府機關(單位)同仁既往實施團體績效評比之看法

表 2-1 顯示受訪同仁對於「認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們「認同他們機關既往實施的團體績效評核制度」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.006)。不同服務單位的同仁都有超過 80% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 80.9% (72 人)，受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 80.5% (190 人)。

表 2-1

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	所屬機關	19.1%(17)	80.9%(72)	100.0%(89)	0.006
	內部單位	19.5%(46)	80.5%(190)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-2 顯示受訪同仁對於「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「他們機關既往實施的團體績效評核制度」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.537)。受訪

公務機關團體績效指標建構之研究

同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 70.8%(63 人)，受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 66.5%(157 人)。

表 2-2

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響	所屬機關	29.2%(26)	70.8%(63)	100.0%(89)	0.537
	內部單位	33.5%(79)	66.5%(157)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-3 顯示受訪同仁對於「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響」的交叉表。不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.006)。不同服務單位的同仁都有超過 66% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 67.4% (60 人)，受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 66.9% (158 人)。

表 2-3

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	所屬機關	32.6%(29)	67.4%(60)	100.0%(89)	0.006
	內部單位	33.1%(78)	66.9%(158)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-4 顯示受訪同仁對於「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響」的交叉表，不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.281)。不同服務單位的同仁都有超過 67% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 70.5% (62 人)，受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 67.4% (159 人)。

表 2-4

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
----	----	-----	----	----	-----

本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	所屬機關	29.5%(26)	70.5%(62)	100.0%(89)	0.281
	內部單位	32.6%(77)	67.4%(159)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-5 顯示受訪同仁對於「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響」的交叉表。不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.059）。不同服務單位的同仁都有超過 75% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 76.4%（68 人），受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 75.1%（178 人）。

表 2-5

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	所屬機關	23.6%(21)	76.4%(68)	100.0%(89)	0.059
	內部單位	24.9%(59)	75.1%(178)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-6 顯示受訪同仁對於「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比」的交叉表。不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比」的程度並沒有顯著差異（卡方值=3.230）。不同服務單位的同仁都有超過 69% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 79.5%（70 人），受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 69.5%（164 人）。

表 2-6

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	所屬機關	20.5%(18)	79.5%(70)	100.0%(89)	3.230
	內部單位	30.5%(72)	69.5%(164)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-7 顯示受訪同仁對於「各機關團體績效評比制度應予以法制化。」的交叉表，不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們對於「各機關團體績效評比制度應予以法制化」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.265）。不同服務單位的同仁都有超過 64% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 64.8%（57 人），受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 67.8%（160 人）。

表 2-7

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關團體績效 評比制度應予以 法制化。	所屬機關	35.2%(31)	64.8%(57)	100.0%(89)	0.265
	內部單位	32.2%(76)	67.8%(160)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

〈二〉、團體績效指標建構與評核過程

表 2-8 顯示受訪同仁對於「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比」的交叉表。不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們不同意「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比」的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.056）。不同服務單位的同仁都有超過 63% 的比例不認同，受訪同仁服務於所屬機關而回答「不同意」者佔 63.6%（56 人），受訪同仁服務於內部單位者而回答「不同意」者佔 69.6%（165 人）。

表 2-8

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評比應 回歸自我比較精 神，業務單位和 幕僚單位可合併 評比。	所屬機關	63.6%(56)	36.4%(32)	100.0%(89)	1.056
	內部單位	69.6%(165)	30.2%(72)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-9 顯示受訪同仁對於「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關」的交叉表。不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關」的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.435）。不同服務單位的同仁都有超過 83% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 83.1%（74 人），受訪同仁服務於內部單位者而回答「同

意」者佔 88.2% (209 人)。

表 2-9

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	所屬機關	16.9%(15)	83.1%(74)	100.0%(89)	1.435
	內部單位	11.8%(28)	88.2%(209)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-10 顯示受訪同仁對於「主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標宜由何者訂定」的交叉表。統計分析結果顯示不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」的看法並沒有無並沒有顯著差異（卡方值=4.406）。不管受訪者來自於「所屬機關」或「內部單位」大都傾向「機關（單位）自行訂定，送上級長官審定」，百分比各佔 67.0%（74 人）以及 65.7%（155 人）。

表 2-10

題目	選項	授權機關（單位）自行訂定	機關（單位）自行訂定，送上級長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值
管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由	所屬機關	23.9%(15)	67.0%(74)	9.1%(8)	100.0%(89)	4.406
	內部單位	30.5%(72)	65.7%(155)	3.8%(9)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-11 顯示受訪同仁對於「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.539）。不同服務單位的同仁都有超過 93% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 93.3%（83 人），受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 95.3%（223 人）。

表 2-11

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
----	----	-----	----	----	-----

公務機關團體績效指標建構之研究

團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	所屬機關	6.7%(6)	93.7%(83)	100.0%(89)	0.539
	內部單位	4.7%(11)	95.3%(223)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-12 於「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.452）。不同服務單位的同仁都有超過 95% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 95.5%（85 人），受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 97.0%（228 人）。

表 2-12

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	所屬機關	4.5%(4)	95.5%(85)	100.0%(89)	0.452
	內部單位	3.0%(7)	97.0%(228)	100.0%(235)	

資料來源：本研究整理。

表 2-13 顯示受訪同仁對於「團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們對於究竟應該有多少指標的看法並沒有顯著的差異（卡方值=0.484）。不同服務單位的同仁都有超過 64% 的人回答 4-6 個指標最為恰當。受訪同仁服務於所屬機關佔 67.4%（60 人），受訪同仁服務於內部單位者佔 64.5%（151 人）。

表 2-13

題目	選項	3 個以下	4-6 個	7-9 個	10 個以上	總數	卡方值
團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	所屬機關	16.9% (15)	67.4% (60)	11.2% (10)	4.5% (4)	100.0% (89)	0.484
	內部單位	11.5% (27)	64.5% (151)	17.1% (40)	6.8% (16)	100.0% (234)	

資料來源：本研究整理。

表 2-14 顯示受訪同仁對於「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入『院列管計畫』或『部列管計畫』」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入『院列管計畫』或『部列管計畫』」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.042)。不同服務單位的同仁都有超過 69% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 70.8% (63 人)，受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 69.6% (165 人)。

表 2-14

資料來源：本研究整理。

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	所屬機關	29.2%(26)	70.8%(63)	100.0%(89)	0.042
	內部單位	30.4%(72)	69.6%(165)	100.0%(237)	

表 2-15 顯示受訪同仁對於「機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.422)。不同服務單位的同仁都有超過 83% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 86.4% (76 人)，受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 83.4% (196 人)。

表 2-15

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	所屬機關	13.6%(12)	86.4%(76)	100.0%(88)	0.422
	內部單位	16.6%(39)	83.4%(196)	100.0%(235)	

資料來源：本研究整理。

表 2-16 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量那些因素」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們對於「績效評核項目及權重應考量目標創新程度」的看法並沒有顯著差異(卡方值=0.105)。不同服務單位的同仁都有超過 53% 的

認同度，受訪同仁服務於所屬機關而勾選「目標創新程度」者佔 53.9% (48 人)，受訪同仁服務於內部單位者而勾選「目標創新程度」者佔 55.9% (132 人)。

表 2-16

題目	選項	未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	所屬機關	46.1%(41)	53.9%(48)	100.0%(89)	0.105
	內部單位	44.1%(104)	55.9%(132)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-17 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量那些因素」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們對於「績效評核項目及權重應考量目標達成程度」的程度具有顯著差異 (卡方值=6.406, $p < 0.05$)。具體來看，受訪同仁服務於所屬機關而勾選「目標達成程度」者佔 73.0% (65 人)，至於受訪同仁服務於內部單位者而勾選「目標達成者佔 85.2% (201 人)。服務於內部單位的同仁明顯高於服務於所屬機關的同仁。

表 2-17

題目	選項	未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	所屬機關	27.0%(24)	73.0%(65)	100.0%(89)	6.406*
	內部單位	14.8%(35)	85.2%(201)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

表 2-18 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重考量應那些因素」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們對於「績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度」的看法並沒有非常顯著差異 (卡方值=1.038)。不同服務單位的同仁都有超過 85% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔 89.9% (80 人)，受訪同仁服務於內部單位者而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔 85.6% (202 人)。

表 2-18

題目	選項	未勾選	業務繁重或 複雜程度	總數	卡方值
績效評核項目及權 重應考量哪些因 素？	所屬機關	10.1%(9)	89.9%(80)	100.0%(89)	1.038
	內部單位	14.4%(34)	85.6%(202)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-19 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應那些因素」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們對於「績效評核項目及權重應考量時效性」看法並沒有顯著差異（卡方值=0.129）。不同服務單位的同仁都有超過 55% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而勾選「時效性」者佔 57.3%(51)，受訪同仁服務於內部單位者而勾選「時效性」者佔 55.1%(130)。

表 2-19

題目	選項	未勾選	時效性	總數	卡方值
績效評核項目及權 重應考量哪些因 素？	所屬機關	42.7%(38)	57.3%(51)	100.0%(89)	0.129
	內部單位	44.9%(106)	55.1%(130)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-20 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應那些因素」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們認為還有「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異（卡方值=0.126），皆低於 5%。換言之，超過 95% 的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 2-20

題目	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
績效評核項目及權 重應考量哪些因 素？	所屬機關	96.6%(86)	3.4%(3)	100.0%(89)	0.126
	內部單位	95.8%(226)	4.2%(10)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-21 顯示受訪同仁對於「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜」看法的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.105)。不同服務單位的同仁都有超過 67% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 67.4% (60 人)，受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 73.3% (173 人)。

表 2-21

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。	所屬機關	32.6%(29)	67.4%(60)	100.0%(89)	1.105
	內部單位	26.7%(63)	73.3%(173)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-22 顯示受訪同仁對於「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.621)。不同服務單位的同仁都有超過 70% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 75.3% (67 人)，受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 73.3% (168) 人。

表 2-22

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	所屬機關	24.7%(22)	75.3%(67)	100.0%(89)	0.621
	內部單位	26.7%(69)	73.3%(168)	100.0%(237)	

資料來源：本研究整理。

表 2-23 顯示受訪同仁對於「績效評估委員會納入外界專家學者合適比例」看法的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們的看法並沒有顯著差異（卡方值=1.391），具體來看，受訪者回答「四分之一以下」平均比例為 40.8%，換言之，受訪者認為績效評估委員會納入外界專家學者合適比例應為四分之一以下。

表 2-23

題目	選項	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
您認為納入外界專家學者的合適比例為：	所屬機關	38.8%(33)	31.8%(27)	27.1%(23)	2.4%(2)	100.0%(89)	1.391
	內部單位	42.8%(95)	28.8%(64)	23.9%(53)	4.5%(10)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-24 顯示受訪同仁對於「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練」的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.644）。不同服務單位的同仁都有超過 92% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 96.6% (86 人)，受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 92.8% (219 人)。

表 2-24

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	所屬機關	3.4%(3)	96.6%(86)	100.0%(89)	1.644
	內部單位	7.2%(17)	92.8%(219)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-25 顯示受訪同仁對於「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們同意「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值」的程度並沒有顯著差異（卡方值=2.409）。不同服務單位的同仁都有超過 92% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」

公務機關團體績效指標建構之研究

者佔 98.9%(88 人)，受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 94.0%(221 人)。

表 2-25

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	所屬機關	1.1%(1)	98.9%(88)	100.0%(89)	2.409
	內部單位	6.0%(14)	94.0%(221)	100.0%(235)	

資料來源：本研究整理。

〈三〉、團體績效評比結果之運用

表 2-26 顯示受訪同仁對於「為能提升機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們對於「為能提升機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與機關(單位)考績等次或比例結合」的看法並沒有顯著差異(卡方值=0.072)。不同服務單位的同仁都有超過 63%的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔 63.6%(56)，受訪同仁服務於內部單位者而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔 65.2%(152)。

表 2-26

題目	選項	未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	所屬機關	36.4%(32)	63.6%(56)	100.0%(88)	0.072
	內部單位	34.8%(81)	65.2%(152)	100.0%(233)	

資料來源：本研究整理。

表 2-27 顯示受訪同仁對於「為能提升機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們為能提升機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與機關首長、單位主管考評依據結合」的看法並沒有顯著差異(卡方值=0.006)。不同服務單位的同仁都有超過 57%的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔 62.5%(55 人)，受訪同仁服務於內部單位者而勾選「機關首長、

單位主管考評依據」者佔 57.1%(133 人)。

表 2-27

題目	選項	未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	所屬機關	37.5%(33)	62.5%(55)	100.0%(88)	0.006
	內部單位	42.9%(100)	57.1%(133)	100.0%(233)	

表 2-28 示受訪同仁對於「為能提升機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們為能提升機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與績效獎金分配結合的看法並沒有顯著差異（卡方值=0.011）。不同服務單位的同仁都有超過 50%的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而勾選「績效獎金分配」者佔 50.0%(44 人)，受訪同仁服務於內部單位者而勾選「績效獎金分配」者佔 57.1%(133 人)。

表 2-28

題目	選項	未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	所屬機關	50.0%(44)	50.0%(44)	100.0%(88)	0.011
	內部單位	42.9%(100)	57.1%(113)	100.0%(233)	

表 2-29 顯示受訪同仁對於「為能提升機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合。」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們勾選「年度敘獎人數（例如記功）」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.023）。不同服務單位的同仁都有超過 46%的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔 47.7% (42)，受訪同仁服務於內部單位者而勾選「年度敘獎人數（例如記功）」者佔 46.8% (109)。

表 2-29

題目	選項	未勾選	年度敘獎人數 (例如記功)	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	所屬機關	52.3%(46)	47.7%(42)	100.0%(88)	0.023
	內部單位	53.2%(124)	46.8%(109)	100.0%(233)	

資料來源：本研究整理。

表 2-30 受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們認為還有「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異（卡方值=0.006），不同服務單位的同仁皆低於3%。換言之，超過95%的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 2-30

題目	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	所屬機關	97.7%(86)	2.3%(2)	100.0%(88)	0.006
	內部單位	97.9%(228)	2.1%(5)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-31 示受訪同仁對於「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們認同「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.499）。不同服務單位的同仁都有超過88%的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔90.9%（80人），受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔88.1%（208人）。

表 2-31

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	所屬機關	9.1%(8)	90.9%(80)	100.0%(88)	0.499
	內部單位	11.9%(28)	88.1%(208)	100.0%(236)	

資料來源：本研究整理。

表 2-32 示受訪同仁對於「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們認同「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」的程度並沒有顯著差異(卡方值=3.547)。不同服務單位的同仁都有超過 63% 的認同度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 63.6% (56 人)，受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 74.3% (176 人)。

表 2-32

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	所屬機關	36.4%(32)	63.6%(56)	100.0%(88)	3.547
	內部單位	25.7%(61)	74.3%(176)	100.0%(237)	

資料來源：本研究整理。

表 2-33 顯示受訪同仁對於「如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「所屬機關」或「內部單位」，他們對於差異化幅度的看法並沒有顯著差異(卡方值=1.623)。細部來看，不同服務單位的同仁回答「5%~10%」都有超過 42%，受訪同仁服務於所屬機關的比例為 42.2% (35 人)，受訪同仁服務於內部單位者為 42.6% (98 人)，換言之，受訪者認為如果團體績效與考列甲等的比例連結，各機關(單位)差異化幅度為 5%~10% 屬合理可行。

表 2-33

題目	選項	5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值
團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	所屬機關	26.5% (22)	42.2% (35)	21.7% (18)	4.5% (2)	7.2% (6)	100.0% (83)	1.623
	內部單位	24.8% (57)	42.6% (98)	22.7% (53)	4.8% (11)	4.8% (11)	100.0% (230)	

資料來源：本研究整理。

二、內部單位之差異分析

〈一〉、政府機關(單位)同仁既往實施團體績效評比之看法

表 2-34 顯示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們認同「他們機關既往實施的團體績效評核制度」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.202)。不同服務單位的同仁都有超過 76%的認同度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 82.5%% (94 人)，受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 76.7%% (92 人)。

表 2-34

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	業務單位	17.5%(20)	82.5%(94)	100.0%(114)	1.202
	幕僚單位	23.3%(28)	76.7%(92)	100.0%(120)	

資料來源：本研究整理。

表 2-35 示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「他們機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的響」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.016)。不同服務單位的同仁都有超過 65%的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 65.8% (75 人)，受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 65.0% (78 人)。

表 2-35

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的響。	業務單位	34.2%(39)	65.8%(75)	100.0%(114)	0.016
	幕僚單位	35.0%(42)	65.0%(78)	100.0%(120)	

資料來源：本研究整理。

表 2-36 示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「他們機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.106)。不同服務單位的同仁都有超過 65%的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 65.2%(75 人)，受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 67.2% (80 人)。

表 2-36

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	業務單位	34.8%(40)	65.2%(75)	100.0%(115)	0.106
	幕僚單位	32.8%(39)	67.2%(80)	100.0%(119)	

資料來源：本研究整理。

表 2-37 示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「他們機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.855）。不同服務單位的同仁都有超過 63% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 69.6%（80 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 63.9%（76 人）。

表 2-37

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	業務單位	30.4%(35)	69.6%(80)	100.0%(115)	0.855
	幕僚單位	36.1%(43)	63.9%(76)	100.0%(119)	

資料來源：本研究整理。

表 2-38 示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「他們機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.001）。不同服務單位的同仁都有超過 74% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 74.8%（86 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 75%（90 人）。

表 2-38

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	業務單位	25.2%(29)	74.8%(86)	100.0%(115)	0.001
	幕僚單位	25.0%(30)	75.0%(90)	100.0%(120)	

資料來源：本研究整理。

表 2-39 示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.065）。不同服務單位的同仁都有超過 68% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 70.4%（81 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 68.9%（82 人）。

表 2-39

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	業務單位	29.6%(34)	70.4%(81)	100.0%(115)	0.065
	幕僚單位	31.1%(37)	68.9%(82)	100.0%(119)	

資料來源：本研究整理。

2-40 顯示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「各機關團體績效評比制度應予以法制化」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.010）。不同服務單位的同仁都有超過 67% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 67.8%（78 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 67.2%（80 人）。

表 2-40

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關團體績效評比制度應予以法制化。	業務單位	32.2%(37)	67.8%(78)	100.0%(115)	0.010
	幕僚單位	32.8%(39)	67.2%(80)	100.0%(119)	

資料來源：本研究整理。

〈二〉、團體績效指標建構與評核過程

表 2-41 示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們不同意「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比」的程度並沒有顯著差異（卡方值=2.687）。不同服務單位的同仁都有超過 65% 的人不同意，受訪同仁服務於業務單位而回答「不同意」者佔 65.2%（75 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「不同意」者佔 75.0%（90 人）。

表 2-41

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	業務單位	65.2%(75)	34.8%(40)	100.0%(115)	2.687
	幕僚單位	75.0%(90)	25.0%(30)	100.0%(120)	

資料來源：本研究整理。

表 2-42 顯示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.857）。不同服務單位的同仁都有超過 86% 的同意度，受訪同仁服務於所屬機關而回答「同意」者佔 86.1% (99 人)，受訪同仁服務於內部單位者而回答「同意」者佔 90.0% (108 人)。

表 2-42

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
同一主管部會進行團體績效評比時，可區分幕僚單位與業務單位。	業務單位	13.9%(16)	86.1%(99)	100.0%(115)	0.857
	幕僚單位	10.0%(12)	90.0%(108)	100.0%(120)	

資料來源：本研究整理。

表 2-43 顯示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們對於主管機關對於指標究竟應由誰來訂定的看法並沒有顯著差異（卡方值=2.417）。不同服務單位的同仁最一致的看法是「機關（單位）自行訂定，送上級長」，兩者均超過 65% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「機關（單位）自行訂定，送上級長」者佔 67% (59 人)，受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「機關（單位）自行訂定，送上級長」者佔 65.7% (155 人)。

表 2-43

題目	選項	授權機關（單位）自行訂定	機關（單位）自行訂定，送上級長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值
主管機關對團體績效評核指標，儘量	業務單位	23.9% (21)	67.0% (59)	9.1% (8)	100.0% (115)	2.417

公務機關團體績效指標建構之研究

只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：	幕僚單位	30.5% (72)	65.7% (155)	3.8% (9)	100.0% (119)	
-----------------------	------	---------------	----------------	-------------	-----------------	--

資料來源：本研究整理。

表 2-44 顯示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.704）。不同服務單位的同仁都有超過 94% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 96.5%（109 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 94.1%（112 人）。

表 2-44

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	業務單位	3.5%(4)	96.5%(109)	100.0%(113)	0.704
	幕僚單位	5.9%(7)	94.1%(112)	100.0%(119)	

資料來源：本研究整理。

表 2-45 顯示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量」的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.147）。不同服務單位的同仁都有超過 95% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 98.2%（111 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 95.8%（115 人）。

表 2-45

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	業務單位	1.8%(2)	98.2%(111)	100.0%(113)	1.147
	幕僚單位	4.2%(5)	95.8%(115)	100.0%(120)	

資料來源：本研究整理。

表 2-46 顯示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們對於團體績效評核指標的數量應為幾個的看法並沒有顯著差異（卡方值=6.896）。受訪同仁服務於業務單位而回答「4-6 個」者佔 58.8%（67 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「4-6 個」者佔 70.3%（83

人)。換言之，大家普遍傾向 4-6 個。

表 2-46

題目	選項	3 個以下	4-6 個	7-9 個	10 個以上	總數	卡方值
團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	業務單位	15.8% (18)	58.8% (67)	20.2% (23)	5.3% (6)	100.0% (114)	6.896
	幕僚單位	7.6% (9)	70.3% (83)	13.6% (16)	8.5% (10)	100.0% (118)	

資料來源：本研究整理。

表 2-47 顯示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入『院列管計畫』或『部列管計畫』」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.608)。不同服務單位的同仁都有超過 67% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 72.2% (83 人)，受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 67.5% (81 人)。

表 2-47

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	業務單位	27.8%(32)	72.2%(83)	100.0%(115)	0.608
	幕僚單位	32.5%(39)	67.5%(81)	100.0%(120)	

資料來源：本研究整理。

表 2-48 示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.461)。不同服務單位的同仁都有超過 80% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 80.7% (92 人)，受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 86.6% (103 人)。

表 2-48

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
機關(單位)之重點業務或首長交辦之	業務單位	19.3%(22)	80.7%(92)	100.0%(114)	1.461

公務機關團體績效指標建構之研究

重要事項宜優先列入。	幕僚單位	13.4%(16)	86.6%(103)	100.0%(119)	
------------	------	-----------	------------	-------------	--

資料來源：本研究整理。

表 2-49 示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「績效評核項目及權重應考量『目標創新程度』」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.788)。無論服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，所有同仁中超過 53%的人勾選「目標達程度」，服務於業務單位的同仁而勾選「目標創新程度」者佔 53.9% (62 人)，服務於幕僚單位的同仁而勾選「目標創新程度」者佔 59.7% (71 人)。

表 2-49

題目	選項	未勾選	同意目標創新程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	業務單位	46.1%(53)	53.9%(62)	100.0%(115)	0.788
	幕僚單位	40.3%(48)	59.7%(71)	100.0%(119)	

資料來源：本研究整理。

表 2-50，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「績效評核項目及權重應考量『目標達成程度』」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.435)。無論服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，所有同仁中超過 83%的人勾選「目標達成程度」，服務於業務單位的同仁而勾選「目標達成程度」者佔 83.5% (96 人)，服務於幕僚單位的同仁而勾選「目標達成程度」者佔 86.6% (103 人)。

表 2-50

題目	選項	未勾選	同意目標達成程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	業務單位	16.5%(19)	83.5%(96)	100.0%(115)	0.435
	幕僚單位	13.4%(16)	86.6%(103)	100.0%(119)	

資料來源：本研究整理。

表 2-51 示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「績效評核項目及權重應考量『業務繁重或複雜程度』」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.788）。無論服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，所有同仁中超過 84% 的人勾選「業務繁重或複雜程度」，服務於業務單位的同仁而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔 87.8%（101 人），服務於幕僚單位的同仁而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔 84%（100 人）。

表 2-51

題目	選項	未勾選	同意業務繁重或複雜程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	業務單位	12.2%(14)	87.8%(101)	100.0%(115)	0.694
	幕僚單位	16.0%(19)	84.0%(100)	100.0%(119)	

資料來源：本研究整理。

表 2-52，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「績效評核項目及權重應考量『時效性』」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.011）。無論服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，所有同仁中超過 54% 的人勾選「時效性」，服務於業務單位的同仁而勾選「時效性」者佔 54.8%（63 人），服務於幕僚單位的同仁而勾選「時效性」者佔 55.5%（66 人）。

表 2-52

題目	選項	未勾選	時效性	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	業務單位	45.2%(52)	54.8%(63)	100.0%(115)	0.011
	幕僚單位	44.5%(53)	55.5%(66)	100.0%(119)	

資料來源：本研究整理。

表 2-53 示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們認為「還有其他績效評核項目及權重應考量因素」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.003），都低於 4.3%。換言之，95% 以上受訪者認為以上 4 種因素應該算是周延了。

表 2-53

題目	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	業務單位	95.7%(110)	4.3%(5)	100.0%(115)	0.003
	幕僚單位	95.8%(114)	4.2%(5)	100.0%(119)	

資料來源：本研究整理。

〈三〉、團體績效評比結果之運用

表 2-54 示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜」的程度並沒有顯著差異(卡方值=3.744)。不同服務單位的同仁都有超過 67% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 67.8%(78 人)，受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 79.0%(94 人)。

表 2-54

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。	業務單位	32.2%(37)	67.8%(78)	100.0%(115)	3.744
	幕僚單位	21.0%(25)	79.0%(94)	100.0%(119)	

資料來源：本研究整理。

表 2-55 論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」的程度並沒有顯著差異(卡方值=3.262)。不同服務單位的同仁都有超過 65% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 76.5%(88 人)，受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 65.8%(79 人)。

表 2-55

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
，績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	業務單位	23.5%(27)	76.5%(88)	100.0%(115)	3.262
	幕僚單位	34.2%(41)	65.8%(79)	100.0%(120)	

資料來源：本研究整理。

表 2-56 論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們「對於考績委員會納入外界專家學者的合適比例是多少」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.799）。不同服務單位的同仁都有超過 43% 的同意應納入四分之一以下。受訪同仁服務於業務單位而回答「四分之一以下」者佔 43.8%（49 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意四分之一以下」者佔 45.0%（49 人）。

表 2-56

題目	選項	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
您認為納入外界專家學者的合適比例為：	業務單位	43.8% (49)	25.9% (49)	25.9% (29)	4.5% (5)	100.0% (112)	0.799
	幕僚單位	45.0% (49)	29.4% (32)	21.1% (23)	4.6% (5)	100.0% (109)	

資料來源：本研究整理。

表 2-57 不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練」的程度並沒有顯著差異（卡方值=2.735）。不同服務單位的同仁都有超過 90% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 95.6%（109 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 90.0%（108 人）。

表 2-57

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	業務單位	4.4%(5)	95.6%(109)	100.0%(114)	2.735
	幕僚單位	10.0%(12)	90.0%(108)	100.0%(120)	

資料來源：本研究整理。

表 2-58 論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.402）。不同服務單位的同仁都有超過 93% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 93%（106 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 95%（113 人）。

表 2-58

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	業務單位	7.0%(8)	93.0%(106)	100.0%(114)	0.402
	幕僚單位	5.0%(6)	95.0%(113)	100.0%(119)	

資料來源：本研究整理。

表 2-59 不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與『機關（單位）考績等次或比例』結合」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.009）。不同服務單位的同仁都有超過 66% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「機關（單位）考績等次或比例」者佔 66.4%（75 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「機關（單位）考績等次或比例」者佔 66.9%（79 人）。

表 2-59

題目	選項	未勾選	機關（單位）考績等次或比例	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	業務單位	33.6%(38)	66.4%(75)	100.0%(113)	0.009
	幕僚單位	33.1%(39)	66.9%(79)	100.0%(118)	

表 2-60 論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與『機關首長、單位主管考評依據』結合」的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.823）。不同服務單位的同仁都有超過 52% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「機關首長、單位主管考評依據」者佔 52.2%（59 人），受訪同仁服

務於幕僚單位者而回答「機關首長、單位主管考評依據」者佔 61% (72 人)。

表 2-60

題目	選項	未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	業務單位	47.8%(54)	52.2%(59)	100.0%(113)	1.823
	幕僚單位	39.0%(46)	61.0%(72)	100.0%(118)	

資料來源：本研究整理。

表 2-61 不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與『績效獎金分配』結合」的程度並沒有顯著差異 (卡方值=2.324)。不同服務單位的同仁都有超過 46% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「績效獎金分配」者佔 56.6% (64 人)，受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「績效獎金分配」者佔 46.6% (55 人)。

表 2-61

題目	選項	未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	業務單位	43.4%(49)	56.6%(64)	100.0%(113)	2.324
	幕僚單位	53.4%(63)	46.6%(55)	100.0%(118)	

資料來源：本研究整理。

表 2-62 不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們不同意「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與『年度敘獎人數(例如記功)』結合」的程度並沒有顯著差異 (卡方值=0.095)。不同服務單位的同仁都有超過 65% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而「不同意」者佔 52.2% (59 人)，受訪同仁服務於幕僚單位者而「不同意」者佔 54.25% (64 人)。

表 2-62

題目	選項	未勾選	年度敘獎人數 (例如記功)	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	業務單位	52.2%(59)	47.8%(54)	100.0%(113)	0.095
	幕僚單位	54.2%(64)	45.8%(54)	100.0%(118)	

資料來源：本研究整理。

表 2-63 顯示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們認為「團體績效評比結果應與其他方式結合」的程度並沒有顯著差異 (卡方值=0.251)，都低於 2.7%。換言之，受訪者認為以上 3 種已足夠了。

表 2-63

題目	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	業務單位	97.3%(110)	2.7%(3)	100.0%(113)	0.251
	幕僚單位	98.3%(116)	1.7%(2)	100.0%(118)	

資料來源：本研究整理。

表 2-64 顯示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們不同意「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例」的程度並沒有顯著差異 (卡方值=0.437)。不同服務單位的同仁都有超過 89% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 89.5% (106 人)，受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 86.7% (104 人)。

表 2-64

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	業務單位	10.5%(12)	89.5%(106)	100.0%(114)	0.437
	幕僚單位	13.3%(16)	86.7%(104)	100.0%(120)	

資料來源：本研究整理。

表 2-65 顯示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們同意「單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.879）。不同服務單位的同仁都有超過 71% 的同意度，受訪同仁服務於業務單位而回答「同意」者佔 71.3%（82 人），受訪同仁服務於幕僚單位者而回答「同意」者佔 76.7%（92 人）。

表 2-65

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	業務單位	28.7%(33)	71.3%(82)	100.0%(115)	0.879
	幕僚單位	23.3%(28)	76.7%(92)	100.0%(120)	

資料來源：本研究整理。

表 2-66 顯示，不論受訪同仁的服務單位是「業務單位」或「幕僚單位」，他們認為「如果團體績效與考列甲等的比例連結，各機關(單位)差異化合理可行的幅度之看法並無顯著差異（卡方值=2.230）。不同服務單位的同仁都有超過 42% 的同意度認為應介於「5%~10%」之間。

表 2-66

題目	選項	5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值
如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	業務單位	21.4%(24)	42.9%(48)	24.1%(27)	6.3%(7)	5.4%(6)	100.0%(112)	2.230
	幕僚單位	27.8%(32)	43.5%(50)	20.9%(24)	3.5%(4)	4.3%(5)	100.0%(115)	

資料來源：本研究整理。

三、官職等之差異分析

〈一〉、政府機關(單位)同仁既往實施團體績效評比之看法

表 2-67 顯示不同官職等受訪同仁對於「機關(單位)既往實施的團體績

公務機關團體績效指標建構之研究

效評核制度」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「機關既往實施的團體績效評核制度」的同意程度並沒有顯著差異（卡方值=4.251），不同官職等的受訪者都有超過 78% 的認同度。

表 2-67

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	簡任	13.4%(11)	86.6%(71)	100.0%(82)	4.251
	薦任	22.0%(50)	78.0%(177)	100.0%(227)	
	委任	20.0%(5)	80.0%(20)	100.0%(25)	
	其他	7.1%(1)	92.9%(13)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理。

表 2-68 顯示不同官職等受訪同仁對於「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「機關實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響」的同意程度並沒有顯著差異（卡方值=3.719）。不同官職等的同仁都有超過 64% 的認同度。

表 2-68

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	簡任	24.4%(20)	75.6%(62)	100.0%(82)	3.719
	薦任	35.7%(81)	64.3%(146)	100.0%(227)	
	委任	36.0%(9)	64.0%(16)	100.0%(25)	
	其他	28.6%(4)	71.4%(10)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理。

表 2-69 顯示不同官職等受訪同仁對於「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度提升有正面的影響」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「機關實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響」之同意程度有顯著差異（卡方值=7.827， $p < 0.05$ ），官職等為簡任的受訪者回答同意之比例(79.3%)，明顯高於薦任(62.8%)、委任(62.8%)與其他官職等(71.4%)的受訪者。

表 2-69

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
----	----	-----	----	----	-----

本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	簡任	20.7%(17)	79.3%(65)	100.0%(82)	7.827*
	薦任	37.2%(84)	62.8%(142)	100.0%(226)	
	委任	38.5%(10)	61.5%(16)	100.0%(26)	
	其他	28.6%(4)	71.4%(10)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理。

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

表 2-70 顯示不同官職等受訪同仁對於「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度提升有正面的影響」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「機關實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響」的同意程度並沒有顯著差異（卡方值=6.139）。不同官職等的同仁都有超過 58%的認同度。

表 2-70

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	簡任	22.0%(18)	78.0%(64)	100.0%(82)	6.139
	薦任	35.7%(81)	64.3%(146)	100.0%(227)	
	委任	41.7%(10)	58.3%(14)	100.0%(24)	
	其他	35.7%(5)	64.3%(9)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理。

表 2-71 顯示不同官職等受訪同仁對於「機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「機關實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響」的同意程度並沒有顯著差異（卡方值=5.470）。不同官職等的同仁都有超過 65%的認同度。

表 2-71

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有	簡任	15.9%(13)	84.1%(69)	100.0%(82)	5.470
	薦任	26.9%(61)	73.1%(166)	100.0%(227)	
	委任	34.6%(9)	65.4%(17)	100.0%(26)	

公務機關團體績效指標建構之研究

正面的影響。	其他	28.6%(4)	71.4%(10)	100.0%(14)	
--------	----	----------	-----------	------------	--

資料來源：本研究整理。

表 2-72 顯示不同官職等受訪同仁對於「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比」的意見交叉表，統計分析發現，不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比」的同意程度有顯著差異（卡方值=8.490， $p<0.05$ ）。具體來看，受訪同仁官職等為簡任者佔 82.7%(67 人)，至於受訪同仁官職等為委任者佔 57.7%(15 人)。官職等為簡任的受訪同仁明顯高於官職等為委任的受訪同仁。

表 2-72

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	簡任	17.3%(14)	82.7%(67)	100.0%(81)	8.490*
	薦任	31.0%(70)	69.0%(156)	100.0%(226)	
	委任	42.3%(11)	57.7%(15)	100.0%(26)	
	其他	21.4%(3)	78.6%(11)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理。

* $p<0.05$ 、** $p<0.01$ 、*** $p<0.001$

表 2-73 顯示不同官職等受訪同仁同意「各機關團體績效評比制度應予以法制化」的程度交叉表，統計分析發現，不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「各機關團體績效評比制度應予以法制化」的同意程度並沒有顯著差異（卡方值=0.915）。不同官職等的受訪同仁都有超過 57% 的認同度。

表 2-73

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關團體績效評比制度應予以法制化。	簡任	32.1%(26)	67.9%(55)	100.0%(81)	0.915
	薦任	34.5%(78)	65.5%(148)	100.0%(226)	
	委任	42.3%(11)	57.7%(15)	100.0%(26)	
	其他	35.7%(5)	64.3%(9)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理。

〈二〉、團體績效指標建構與評核過程

表 2-74 顯示不同官職等受訪同仁對於「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比」的意見交叉表，統計分析發現，不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們不同意「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比」的程度沒有顯著差異(卡方值=0.915)。不同官職等的同仁都超過 40% 不同意。

表 2-74

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	簡任	72.0%(59)	28.0%(23)	100.0%(82)	4.982
	薦任	68.6%(155)	31.4%(71)	100.0%(226)	
	委任	73.1%(19)	26.9%(7)	100.0%(26)	
	其他	42.9%(6)	57.1%(8)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理。

表 2-75 顯示不同官職等的受訪同仁對於「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關」的意見交叉表，統計分析發現，不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們對於「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關」的看法並沒有顯著差異(卡方值=1.266)。不同官職等的同仁都有超過 85% 的認同度。

表 2-75

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	簡任	11.0%(9)	89.0%(73)	100.0%(82)	1.266
	薦任	14.5%(33)	85.5%(194)	100.0%(227)	
	委任	19.2%(5)	80.8%(21)	100.0%(26)	
	其他	14.3%(2)	85.7%(12)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理。

表 2-76 顯示不同官職等的受訪同仁對於「主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標宜由何者訂定」的意見交叉表，統計分析發現受訪同仁的官職等不論是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」對於由何者訂定績效指標之意見沒有顯著差異(卡方值=9.941)，整體來說，受訪者有 60% 以上認為績效指標宜由機關(單位)自行訂定，送上級機關長官審定。

表 2-76

題目	選項	授權機關(單位)自行訂定	機關(單位)自行訂定,送上級機關長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值
主管機關對團體績效評核指標,儘量只作原則性規定或提示,績效指標的訂定宜由	簡任	28.0% (23)	69.5%(57)	2.4% (2)	100.0%(82)	9.941
	薦任	30.7% (69)	64.0%(144)	5.3% (12)	100.0%(225)	
	委任	23.1% (6)	61.5%(16)	15.4% (4)	100.0%(26)	
	其他	14.3% (2)	85.7%(12)	0.0% (0)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理。

表 2-77 顯示不同官職等的受訪同仁對於「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類」的意見交叉表,統計分析發現,不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」,他們同意「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類」的程度沒有顯著差異(卡方值=2.822)。不同官職等的同仁都有超過 85%的認同度。

表 2-77

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	簡任	3.7%(3)	96.3%(79)	100.0%(82)	2.822
	薦任	6.7%(15)	93.3%(210)	100.0%(225)	
	委任	4.0%(1)	96.0%(24)	100.0%(25)	
	其他	14.3%(2)	85.7%(12)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理。

表 2-78 顯示不同官職等的受訪同仁對於「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量」的意見交叉表,統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」,他們同意「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.466)。不同官職等的同仁都有超過 92%的認同度。

表 2-78

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效指標之建構	簡任	4.9%(4)	95.1%(78)	100.0%(82)	1.466

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	薦任	4.4%(10)	95.6%(216)	100.0%(226)	
	委任	0.0%(0)	100.0%(25)	100.0%(25)	
	其他	7.1%(1)	92.9%(13)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理。

表 2-79 顯示不同官職等的受訪同仁對於「團體績效評核指標的數量，認為多少最為適宜」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們對於「團體績效評核指標的數量，多少最為適宜」的看法並沒有顯著差異（卡方值=5.338）。不論其官職等為何，超過 63% 的受訪同仁傾向 4-6 個團體績效評核指標。

表 2-79

題目	選項	3 個以下	4~6 個	7~9 個	10 個以上	總數	卡方值
團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	簡任	14.6% (12)	67.1% (55)	14.6% (12)	3.7% (3)	100.0% (82)	5.338
	薦任	13.8% (31)	63.6% (143)	16.0% (36)	6.7% (15)	100.0% (225)	
	委任	4.0% (1)	72.0% (18)	12.0% (3)	12.0% (3)	100.0% (25)	
	其他	7.1% (1)	64.3% (9)	21.4% (3)	7.1% (1)	100.0% (14)	

資料來源：本研究整理。

表 2-80 同仁對於「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入『院列管計畫』或『部列管計畫』」的意見交叉表，統計分析發現受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們同意「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入『院列管計畫』或『部列管計畫』」的程度有顯著差異（卡方值=16.615）。具體來看，受訪同仁官職等為簡任(85.4%)與其他(85.7%)者同意程度明顯高過於官職等為薦任(63.0%)與委任(61.5%)的受訪同仁。

表 2-80

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」	簡任	14.6%(12)	85.4%(70)	100.0%(82)	16.615***
	薦任	37.0%(84)	63.0%(143)	100.0%(227)	
	委任	38.5%(10)	61.5%(16)	100.0%(26)	

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
計畫」。	其他	14.3%(2)	85.7%(12)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理；p*0.05、**p<0.01、***p<0.001

表 2-81 顯示受訪同仁對於「機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們同意「機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入」的程度沒有顯著差異（卡方值＝6.645）。不同官職等的同仁都有超過 78% 的認同度。

表 2-81

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	簡任	7.3%(6)	92.7%(76)	100.0%(82)	6.645
	薦任	18.8%(42)	81.3%(182)	100.0%(224)	
	委任	11.5%(3)	88.5%(23)	100.0%(26)	
	其他	21.4%(3)	78.6%(11)	100.0%(14)	

表 2-82 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量目標創新程度」的意見交叉表，統計分析發現不同官職等的受訪同仁同意「機關實施團體績效評核項目及權重應考量目標創新程度」的程度有顯著差異（卡方值＝11.993）。具體來看，受訪同仁官職等為簡任而勾選「目標創新程度」者佔 65.9%(54 人)，明顯高於其他官等的受訪同仁。

表 2-82

題目	選項	未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	簡任	34.1%(28)	65.9%(54)	100.0%(82)	11.993**
	薦任	45.6%(103)	54.4%(123)	100.0%(226)	
	委任	57.7%(15)	42.3%(11)	100.0%(26)	
	其他	78.6%(11)	21.4%(3)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表 2-83 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量目標達成程度」的意見交叉表，統計分析發現不同官職等的受訪同仁同意「機關實施團體績效評核項目及權重應考量目標達成程度」的程度有顯著差異（卡方

值 = 12.656, $p < 0.01$)。具體來看，受訪同仁官職等為簡任而勾選「目標達成程度」者佔 89.0%(73 人)，明顯高於其他官職等的受訪同仁。

表 2-83

題目	選項	未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
績效評核項目及 權重應考量哪些 因素？	簡任	11.0%(9)	89.0%(73)	100.0%(82)	12.656**
	薦任	19.5%(44)	80.5%(182)	100.0%(226)	
	委任	15.4%(4)	84.6%(22)	100.0%(26)	
	其他	50.0%(7)	50.0%(7)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

表 2-84 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們同意「機關實施團體績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度」的程度並沒有顯著差異（卡方值 = 1.266），不同官職等的同仁都有超過 78% 的認同度。

表 2-84

題目	選項	未勾選	業務繁重或 複雜程度	總數	卡方值
績效評核項目及 權重應考量哪些 因素？	簡任	15.9%(13)	84.1%(69)	100.0%(82)	1.266
	薦任	12.8%(29)	87.2%(197)	100.0%(226)	
	委任	11.5%(3)	88.5%(23)	100.0%(26)	
	其他	21.4%(3)	78.6%(11)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理

表 2-85 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量時效性」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們同意「機關實施團體績效評核項目及權重應考量時效性」的程度並沒有顯著差異（卡方值 = 6.803），各種不同官職等受訪者勾選時效性的平均比例為 51.5%。

表 2-85

題目	選項	未勾選	時效性	總數	卡方值
績效評核項目及 權重應考量哪些	簡任	34.1%(28)	65.9%(54)	100.0%(82)	6.803
	薦任	45.6%(103)	54.4%(123)	100.0%(226)	

公務機關團體績效指標建構之研究

因素？	委任	53.8%(14)	46.2%(12)	100.0%(26)	
	其他	64.3%(9)	35.7%(5)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理

表 2-86 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量其他」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等種類，他們認為還有「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異（卡方值=5.023），各種不同官職等受訪者勾選其他的平均比例為 4.6%，換言之，超過 95%的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 2-86

題目	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	簡任	91.5%(75)	8.5%(7)	100.0%(82)	5.023
	薦任	96.0%(217)	4.0%(9)	100.0%(226)	
	委任	100.0%(26)	0.0%(0)	100.0%(26)	
	其他	100.0%(14)	0.0%(0)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理

表 2-87 顯示受訪同仁對於「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜」的意見交叉表，統計分析發現，不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜」的同意程度沒有顯著差異（卡方值=1.419）。不同官職等的同仁都有超過 64%的認同度。

表 2-87

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。	簡任	24.4%(20)	75.6%(62)	100.0%(82)	1.419
	薦任	29.2%(66)	70.8%(160)	100.0%(226)	
	委任	23.1%(6)	76.9%(20)	100.0%(26)	
	其他	35.7%(5)	64.3%(9)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理

表 2-88 顯示受訪同仁對於「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」的同意程度沒有顯著差異(卡方值=4.752)。不同官職等的同仁都有超過 67%的認同度。

表 2-88

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與	簡任	25.6%(21)	74.4%(61)	100.0%(82)	4.752
	薦任	32.2%(73)	67.8%(154)	100.0%(227)	
	委任	30.8%(8)	69.2%(18)	100.0%(26)	
	其他	7.1%(1)	92.9%(13)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理

表2-89顯示受訪同仁對於「納入外界專家學者的合適比例為」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等種類，他們對於「績效評估委員會納入外界專家學者的合適比例」之看法有顯著差異(卡方值=23.979, $p<0.01$)，細部來看，官職等為簡任(40.5%)與薦任(49.8%)的受訪者回答「四分之一以下」的比例明顯高於官職等為委任(17.4%)和其他(14.3%)的受訪者。其次，官職等為委任(56.5%)和其他(50.0%)的受訪者回答「四分之一」的比例明顯高於簡任(24.1%)與薦任(26.3%)的受訪者。

表 2-89

題目	選項	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
您認為納入外界專家學者的合適比例為：	簡任	40.5% (32)	24.1% (19)	32.9% (26)	2.5% (2)	100.0% (79)	23.979**
	薦任	49.8% (106)	26.3% (56)	19.7% (42)	4.2% (9)	100.0% (213)	
	委任	17.4% (4)	56.5% (13)	26.1% (6)	0.0% (0)	100.0% (23)	
	其他	14.3% (2)	50.0% (7)	28.6% (4)	7.1% (1)	100.0% (14)	

資料來源：本研究整理

* $p<0.05$ 、** $p<0.01$ 、*** $p<0.001$

表2-90顯示受訪同仁對於「績效評估委員會的考評委員應接受相關的

教育訓練」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練」的同意程度沒有顯著差異（卡方值=1.510）。不同官職等的同仁都有超過92%的認同度。

表 2-90

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	簡任	7.3%(6)	92.7%(76)	100.0%(82)	1.510
	薦任	7.5%(17)	92.5%(210)	100.0%(227)	
	委任	4.0%(1)	96.0%(24)	100.0%(25)	
	其他	0.0%(0)	92.9%(14)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理

表2-91顯示受訪同仁對於「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值」的同意程度沒有顯著差異（卡方值=3.702）。不同官職等的同仁都有超過92%的認同度。

表 2-91

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	簡任	2.4%(2)	97.6%(80)	100.0%(82)	3.702
	薦任	6.6%(15)	93.4%(211)	100.0%(226)	
	委任	0.0%(0)	100.0%(25)	100.0%(25)	
	其他	7.1%(1)	92.9%(13)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理

〈三〉、團體績效評比結果之運用

表 2-92 顯示受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與機關(單位)考績等次或比例結合」的意見交叉表，統計分析發現不同官職等的受訪同仁同意「能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與機關(單位)考績等次或比例結合」的程度有顯著差異（卡方值=8.684， $p<0.05$ ）。官職等為簡任的受訪同仁(75.6%)同意比例明顯高於官職等為薦任(62.5%)、委任(64.0%)和其他(38.5%)的受訪同仁。

表 2-92

題目	選項	未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	簡任	24.4%(20)	75.6%(62)	100.0%(82)	8.684*
	薦任	37.5%(84)	62.5%(140)	100.0%(224)	
	委任	36.0%(9)	64.0%(16)	100.0%(25)	
	其他	61.5%(8)	38.5%(5)	100.0%(13)	

資料來源：本研究整理

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

表 2-93 顯示受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與機關首長、單位主管考評依據結合」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與機關首長、單位主管考評依據結合」的同意程度沒有顯著差異（卡方值=0.203）。不同官職等的同仁都有超過 56% 的認同度。

表 2-93

題目	選項	未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	簡任	42.7%(35)	57.3%(47)	100.0%(82)	0.203
	薦任	43.3%(97)	56.7%(127)	100.0%(224)	
	委任	40.0%(10)	60.0%(15)	100.0%(25)	
	其他	38.5%(5)	61.5%(8)	100.0%(13)	

資料來源：本研究整理

表 2-94 顯示受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與績效獎金分配結合」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與績效獎金分配結合」的程度沒有顯著差異（卡方值=3.171），各種不同官職等受訪者勾選時效性的平均比例為 49%。

表 2-94

題目	選項	未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結	簡任	43.9%(36)	56.1%(46)	100.0%(82)	3.171
	薦任	49.6%(111)	50.4%(113)	100.0%(224)	
	委任	64.0%(16)	36.0%(9)	100.0%(25)	

公務機關團體績效指標建構之研究

果應該與下列何者結合？	其他	46.2%(6)	53.8%(7)	100.0%(13)	
-------------	----	----------	----------	------------	--

資料來源：本研究整理

表 2-95 顯示受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與年度敘獎人數（例如記功）結合」的意見交叉表，統計分析發現受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與年度敘獎人數（例如記功）結合」的程度沒有顯著差異（卡方值=2.104），各種不同官職等受訪者勾選時效性的平均比例為 41.7%。

表 2-95

題目	選項	未勾選	年度敘獎人數（例如記功）	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	簡任	50.0%(41)	50.0%(41)	100.0%(82)	2.104
	薦任	54.0%(121)	46.0%(103)	100.0%(224)	
	委任	60.0%(15)	40.0%(10)	100.0%(25)	
	其他	69.2%(9)	30.8%(4)	100.0%(13)	

資料來源：本研究整理

表 2-96 顯示受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合其他資料」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等種類，他們認為還有「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異（卡方值=4.319），各種不同官職等受訪者勾選時效性的平均比例為 2.0%。換言之，98%的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 2-96

題目	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	簡任	100.0%(82)	0.0%(0)	100.0%(82)	4.319
	薦任	97.8%(219)	2.2%(5)	100.0%(224)	
	委任	96.0%(24)	4.0%(1)	100.0%(25)	
	其他	92.3%(12)	7.7%(1)	100.0%(13)	

資料來源：本研究整理

表 2-97 顯示受訪同仁對於「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應

該獲得較高考列甲等之比例」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們同意「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例」的程度沒有顯著差異(卡方值=3.741)。不同官職等的同仁都有超過 85%的認同度。

表 2-97

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	簡任	6.1%(5)	93.9%(77)	100.0%(82)	3.741
	薦任	14.2%(32)	85.8%(194)	100.0%(226)	
	委任	12.0%(3)	88.0%(22)	100.0%(25)	
	其他	14.3%(2)	85.7%(12)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理

表 2-98 顯示受訪同仁對於「單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合；例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的官職等是「簡任」、「薦任」、「委任」或「其他」，他們認為「單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合；例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等」的同意程度沒有顯著差異(卡方值=1.515)。不同官職等的同仁都有超過 69%的認同度。

表 2-98

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合；例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	簡任	29.3%(24)	70.7%(58)	100.0%(82)	1.515
	薦任	29.3%(66)	70.8%(160)	100.0%(226)	
	委任	30.8%(8)	69.2%(18)	100.0%(26)	
	其他	14.3%(2)	85.7%(12)	100.0%(14)	

資料來源：本研究整理

表 2-99 顯示受訪同仁對於「團體績效與考列甲等的比例連結，各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行」的交叉表，整體來看，不同官職等的受訪者都傾向同意團體績效與考列甲等的比例連結，各機關(單位)差

公務機關團體績效指標建構之研究

異化幅度在「5%~10%」最合理可行，受訪同仁官職等為簡任佔 41.8%(33 人)，受訪同仁官職等為薦任佔 45.9%(100 人)，受訪同仁官職等為委任佔 45.8%(11 人)，而受訪同仁官職為其他佔 21.4%(3 人)。

表 2-99

題目	選項	5% 以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30% 以上	總數	卡方值
如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	簡任	20.3% (16)	41.8% (33)	26.6% (21)	7.6% (3)	3.8% (3)	100.0 (79)	N/A
	薦任	24.3% (53)	45.9% (100)	20.6% (45)	2.8% (6)	6.4% (14)	100% (218)	
	委任	41.7% (10)	45.8% (11)	8.3% (2)	4.2% (1)	0.0% (0)	100.0% (24)	
	其他	28.6% (4)	21.4% (3)	35.7% (5)	7.1% (1)	7.1% (1)	100.0% (14)	

註、8 格(40.0%)的預期個數少於 5。

資料來源：本研究整理

四、職務類型之差異分析

〈一〉、政府機關(單位)同仁既往實施團體績效評比之看法

表 2-100 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們認同「其機關既往實施的團體績效評核制度」的程度並沒有顯著差異（卡方值= 0.074）。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 80% 的認同度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 81.9%（86 人），未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 80.7%（196 人）。

表 2-100

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	主管	18.1%(19)	81.9%(86)	100.0%(105)	0.074
	非主管	19.3%(47)	80.7%(196)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

表 2-101 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「其機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.525）。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 60% 的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 64.8%（68 人），未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 68.7%（167 人）。

表 2-101

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	主管	35.2%(37)	64.8%(68)	100.0%(105)	0.525
	非主管	31.3%(76)	68.7%(167)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

表 2-102 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「其機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.356）。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 65% 的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 69.5%（73 人），未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 66.3%（161 人）。

表 2-102

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	主管	30.5%(32)	69.5%(73)	100.0%(105)	0.356
	非主管	33.7%(82)	66.3%(161)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

表 2-103 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「其機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.040）。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 65% 的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 66.7%（35 人），未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 67.8%（164 人）。

表 2-103

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
----	----	-----	----	----	-----

公務機關團體績效指標建構之研究

本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	主管	33.3%(35)	66.7%(70)	100.0%(105)	0.040
	非主管	32.2%(78)	67.8%(164)	100.0%(242)	

資料來源：本研究整理

表 2-104 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「其機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.258）。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 70% 的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 77.1%（81 人），未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 74.6%（182 人）。

表 2-104

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	主管	22.9%(24)	77.1%(81)	100.0%(105)	0.258
	非主管	25.4%(62)	74.6%(182)	100.0%(244)	

資料來源：本研究整理

表 2-105 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=2.514）。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 75% 的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 77.9%（81 人），未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 69.5%（169 人）。

表 2-105

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	主管	22.1%(23)	77.9%(81)	100.0%(104)	2.514
	非主管	30.5%(74)	69.5%(169)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

表 2-106 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.108)。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 60% 的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 64.4% (67 人)，未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 66.3% (161 人)。

表 2-106

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關團體績效評比制度應予以法制化。	主管	35.6%(37)	64.4%(67)	100.0%(104)	0.108
	非主管	33.7%(82)	66.3%(161)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

〈二〉、團體績效指標建構與評核過程

表 2-107 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.507)。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 65% 的比例不同意此項題目，有擔任主管的同仁而回答「不同意」者佔 73.1% (76 人)，未擔任主管的受訪同仁而回答「不同意」者佔 66.4% (162 人)。

表 2-107

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	主管	73.1%(76)	26.9%(28)	100.0%(104)	1.507
	非主管	66.4%(162)	33.6%(82)	100.0%(244)	

資料來源：本研究整理

表 2-108 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.575)。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 60% 的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 83.8% (88 人)，未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 86.9% (212 人)。

表 2-108

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	主管	16.2%(17)	83.8%(88)	100.0%(105)	0.575
	非主管	13.1%(32)	86.9%(212)	100.0%(244)	

資料來源：本研究整理

表 2-109 顯示，受訪同仁是「主管」或「非主管」，在「主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由何者訂定。」的意見上並沒有顯著差異(卡方值=0.12)。不管有無擔任主管，超過 65%的受訪者均傾向由「機關(單位)自行訂定，送上級長官審定」，有擔任主管的同仁而回答此選項者佔 65.4% (68 人)，未擔任主管者佔 66.7% (162 人)。

表 2-109

題目	選項	授權機關(單位)自行訂定	機關(單位)自行訂定，送上級長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值
主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：	主管	28.8%(30)	65.4%(68)	5.8%(6)	100.0%(104)	0.12
	非主管	28.4%(69)	66.7%(162)	4.9%(12)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

表 2-110 顯示，受訪同仁是「主管」或「非主管」，在同意「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。」的程度上具有顯著差異(卡方值=6.886, $p^{**}<0.01$ ，達統計上的顯著水準)。具體來看，受訪同仁有擔任主管而回答「同意」者佔 99.0% (104 人)，至於未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者只佔 91.7% (242 人)。擔任主管的受訪同仁同意程度明顯高於未擔任主管的受訪同仁。

表 2-110

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	主管	1.0%(1)	99.0%(104)	100.0%(105)	6.886**
	非主管	8.3%(20)	91.7%(222)	100.0%(242)	

資料來源：本研究整理。

* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

表 2-111 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=2.128）。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 90% 的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 88.1%（103 人），未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 94.6%（229 人）。

表 2-111

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	主管	1.9%(2)	98.1%(103)	100.0%(105)	2.128
	非主管	5.4%(13)	94.6%(229)	100.0%(242)	

資料來源：本研究整理

表 2-112 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們在「團體績效評核指標的數量。」的看法上並沒有顯著差異（卡方值=1.978）。不論受訪者是否有擔任行政主管，受訪者回答「4-6 個」的比例都在 60% 以上，換言之，受訪者傾向同意團體績效評核指標的數量應為「4-6 個」。

表 2-112

題目	選項	3 個以下	4-6 個	7-9 個	10 個以上	總數	卡方值
團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	主管	14.3%(15)	67.6%(71)	14.3%(15)	3.8%(4)	100.0%(105)	1.978
	非主管	12.8%(31)	63.6%(154)	16.1(39)	7.4%(18)	100.0%(242)	

資料來源：本研究整理

表 2-113 顯示，受訪同仁是「主管」或「非主管」，在同意「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入『院列管計畫』或『部列管計畫』。」的程度上具有顯著差異（卡方值=11.151，達統計上的顯著水準）。具體來看，受訪同仁有擔任主管而回答「同意」者佔 81.9%（86 人），至於未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者只佔 63.9%（156 人）。擔任主管的受訪同仁同意程度明顯高於未擔任主管的受訪同仁。

表 2-113

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	主管	18.1%(19)	81.9%(86)	100.0%(105)	11.151***
	非主管	36.1%(88)	63.9%(156)	100.0%(244)	

資料來源：本研究整理

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

表 2-114 顯示，受訪同仁是「主管」或「非主管」，在同意「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入，機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項。」的程度上具有顯著差異（卡方值=11.151，p<0.001，達統計上的顯著水準）。具體來看，受訪同仁有擔任主管而回答「同意」者佔 93.2%(96 人)，至於未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者只佔 80.7% (197 人)。擔任主管的受訪同仁同意程度明顯高於未擔任主管的受訪同仁。

表 2-114

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	主管	6.8%(7)	93.2%(96)	100.0%(103)	8.566**
	非主管	19.3%(47)	80.7%(197)	100.0%(244)	

資料來源：本研究整理

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

表 2-115 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「績效評核項目及權重應考量目標創新程度」的程度具有顯著差異（卡方值=20.668，p<0.001，達統計上的顯著水準）。具體來看，受訪同仁有擔任主管而勾選「目標創新程度」者佔 73.3%(77 人)，至於未擔任主管的受訪同仁而勾選「目標創新程度」者只佔 46.9%(114 人)。擔任主管的受訪同仁同意程度明顯高於未擔任主管的受訪同仁。

表 2-115

題目	選項	未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	主管	26.7%(28)	73.3%(77)	100.0%(105)	20.668***
	非主管	53.1%(129)	46.9%(114)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

表 2-116 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「績效評核項目及權重應考量目標達成程度」的程度並沒有顯著差異（卡方值 = 2.563）。無論是否有擔任主管，所有同仁中超過 75% 的人勾選「目標達成程度」，有擔任主管的同仁而勾選「目標達成程度」者佔 86.7% (91 人)，未擔任主管的受訪同仁而勾選「目標達成程度」者佔 79.4% (193 人)。

表 2-116

題目	選項	未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	主管	13.3%(14)	86.7%(91)	100.0%(105)	2.563
	非主管	20.6%(50)	79.4%(193)	100.0%(243)	

表 2-117 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度」的程度具有顯著差異（卡方值 = 5.189， $p < 0.05$ ，達統計上的顯著水準）。具體來看，受訪同仁有擔任主管而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔 92.4% (97 人)，至於未擔任主管的受訪同仁而勾選「業務繁重或複雜程度」者只佔 83.1% (202 人)。擔任主管的受訪同仁同意程度明顯高於未擔任主管的受訪同仁。

表 2-117

題目	選項	未勾選	業務繁重或複雜程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	主管	7.6%(8)	92.4%(97)	100.0%(105)	5.189*
	非主管	16.9%(41)	83.1%(202)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

表 2-118 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「績效評核項目及權重應考量時效性」的程度並沒有顯著差異（卡方值 = 3.331）。無論是否有擔任主管，所有同仁中超過 50% 的人勾選「時效性」，有擔任主管的同仁而勾選「時效性」者佔 62.9% (66 人)，未擔任主管的受訪同仁而勾選「時效性」者佔 52.3% (127 人)。

表 2-118

題目	選項	未勾選	時效性	總數	卡方值
績效評核項目及著	主管	37.1%(39)	62.9%(66)	100.0%(105)	3.331

公務機關團體績效指標建構之研究

重應考量哪些因素？	非主管	47.4%(116)	52.3%(127)	100.0%(243)	
-----------	-----	------------	------------	-------------	--

資料來源：本研究整理

表 2-119 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「績效評核項目及權重應考慮其他因素」的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.039）。無論是否有擔任主管，所有同仁中低於 6% 的人勾選「其他」，換言之，受訪者普遍認為上開四項因素已經周延。

表 2-119

題目	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
16. 績效評核項目及權重應考量哪些因素？	主管	97.1%(102)	2.9%(3)	100.0%(105)	1.039
	非主管	94.7%(230)	5.3%(13)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

表 2-120 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績考績委員會更為適宜。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.095）。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 70% 的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 73.3%（77 人），未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 71.7%（175 人）。

表 2-120

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績考績委員會更為適宜。	主管	26.7%(28)	73.3%(77)	100.0%(105)	0.095
	非主管	28.3%(69)	71.7%(175)	100.0%(244)	

資料來源：本研究整理

表 2-121 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。」的程度並

沒有顯著差異（卡方值=0.095）。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 65%的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 73.3%（77 人），未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 69.7%（170 人）。

表 2-121

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	主管	26.7%(28)	73.3%(77)	100.0%(105)	0.476
	非主管	30.3%(74)	69.7%(170)	100.0%(244)	

資料來源：本研究整理

表 2-122 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們在「績效評估委員會納入外界專家學者合適比例。」的看法上並沒有顯著差異（卡方值=7.159）。有擔任主管的同仁而回答「四分之一以下」的比例為 44.6%（45 人），未擔任主管的受訪同仁者為 43.6%（100 人），整體而言，不論受訪者受否有擔任主管，普遍都認為納入外界專家學者的合適比例為四分之一以下。

表 2-122

題目	選項	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
您認為納入外界專家學者的合適比例。	主管	44.6%(45)	23.8%(24)	30.7%(31)	1.0%(1)	100.0%(101)	7.159
	非主管	43.6%(100)	31.0%(71)	20.5%(47)	4.8%(11)	100.0%(229)	

資料來源：本研究整理

表 2-123 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.012）。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 90%的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 93.3%（98 人），未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 93.0%（226 人）。

表 2-123

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	主管	6.7%(7)	93.3%(98)	100.0%(105)	0.012
	非主管	7.0%(17)	93.0%(226)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

表 2-124 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.569）。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 90% 的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 96.2%（101 人），未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者佔 94.2%（229 人）。

表 2-124

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	主管	3.8%(4)	96.2%(101)	100.0%(105)	0.569
	非主管	5.8%(14)	94.2%(229)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

〈三〉、團體績效評比結果之運用

表 2-125 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與機關(單位)考績等次或比例結合」的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.400）。無論是否有擔任主管，所有同仁中超過 60% 的人勾選「機關(單位)考績等次或比例」，有擔任主管的同仁而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔 69.5%（73 人），未擔任主管的受訪同仁而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔 62.9%（151 人）。

表 2-125

題目	選項	未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	主管	30.5%(32)	69.5%(73)	100.0%(105)	1.400
	非主管	37.1%(89)	62.9%(151)	100.0%(240)	

資料來源：本研究整理

表 2-126 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與機關首長、單位主

管考評依據結合」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.914）。無論是否有擔任主管，所有同仁中超過 55%的人勾選「機關首長、單位主管考評依據」，有擔任主管的同仁而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔 61.0%（64 人），未擔任主管的受訪同仁而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔 55.4%（133 人）。

表 2-126

題目	選項	未勾選	機關首長、單位 主管考評依據	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	主管	39.0%(41)	61.0%(64)	100.0%(105)	0.914
	非主管	44.6%(107)	55.4%(133)	100.0%(240)	

資料來源：本研究整理

表 2-127 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與績效獎金分配結合」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.087）。無論是否有擔任主管，所有同仁中超過 45%的人勾選「績效獎金分配」，有擔任主管的同仁而勾選「績效獎金分配」者佔 49.5%（52 人），未擔任主管的受訪同仁而勾選「績效獎金分配」者佔 51.3%（123 人）。

表 2-127

題目	選項	未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	主管	50.5%(53)	49.5%(52)	100.0%(105)	0.087
	非主管	48.8%(117)	51.3%(123)	100.0%(240)	

資料來源：本研究整理

表 2-128 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與年度敘獎人數（例如記功）結合」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.000）。無論是否有擔任主管，所有同仁中超過 45%的人勾選「年度敘獎人數（例如記功）」，有擔任主管的同仁而勾選「年度敘獎人數（例如記功）」者佔 54.3%(57 人)，未擔任主管的受訪同仁而勾選「年度敘獎人數(例如記功)」者佔 45.8%(110 人)。

表 2-128

題目	選項	未勾選	年度敘獎人數 (例如記功)	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	主管	54.3%(57)	45.7%(48)	100.0%(105)	0.000
	非主管	54.2%(187)	45.8%(110)	100.0%(240)	

資料來源：本研究整理

表 2-129 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與其他相關資料結合」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.000）。無論是否有擔任主管，所有的同仁中低於 5% 的同仁，勾選「其他」，有擔任主管的同仁而勾選「其他」者佔 1.0%(1 人)，未擔任主管的受訪同仁而勾選「其他」者佔 42.5%(6 人)。

表 2-129

題目	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	主管	99.0%(104)	1.0%(1)	100.0%(105)	0.880
	非主管	97.5%(234)	2.5%(6)	100.0%(240)	

資料來源：本研究整理

表 2-130 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.521）。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 85% 的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 91.4%(96 人)，未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者 86.8%(210 人)。

表 2-130

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	主管	8.6%(9)	91.4%(96)	100.0%(105)	1.521
	非主管	13.2%(32)	86.8%(210)	100.0%(242)	

資料來源：本研究整理

表 2-131 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們同意「單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.159)。無論是否有擔任主管，所有的同仁都有超過 65% 的同意度，有擔任主管的同仁而回答「同意」者佔 75.2%(79 人)，未擔任主管的受訪同仁而回答「同意」者 69.5%(169 人)。

表 2-131

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	主管	24.8%(26)	75.2%(79)	100.0%(105)	1.159
	非主管	30.5%(74)	69.5%(169)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

表 2-132 顯示，不論受訪同仁是「主管」或「非主管」，他們在「團體績效與考列甲等的比例連結，各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理。」的看法上並沒有顯著差異(卡方值=3.944)。不論是否有擔任主管，有超過 40% 的受訪者同意團體績效與考列甲等的比例連結，各機關(單位)差異化幅度在 5%~10% 之間是合理的，具體來看，有擔任主管的同仁回答「5%~10%」者佔 46.0%(46 人)，未擔任主管的受訪同仁者佔 42.8%(101 人)。

表 2-132

題目	選項	5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值
如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	主管	22.0%(22)	46.0%(46)	21.0%(21)	7.0%(7)	4.0%(4)	100.0%(100)	3.944
	非主管	26.3%(62)	42.8%(101)	22.0%(52)	3.0%(7)	5.9%(14)	100.0%(229)	

資料來源：本研究整理

五、服務年資之差異分析

〈一〉、政府機關(單位)同仁既往實施團體績效評比之看法

表 2-133 顯示受訪同仁對於「機關(單位)既往實施的團體績效評核制度」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意「機關(單位)既往實施的團體績效評核制度」的程度並沒有顯著差異(卡方值=6.159)，都超過 76%。

表 2-133

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
整體來說，我同意本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	0~10年	23.9%(21)	76.1%(67)	100%(88)	6.159
	11~20年	21.3%(29)	78.7%(107)	100%(136)	
	21~30年	14.7%(14)	85.3%(81)	100%(93)	
	31~40年	4.3%(1)	95.7%(22)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-134 顯示受訪同仁對於「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響」的程度並沒有顯著差異(卡方值=2.197)，都超過 64%。

表 2-134

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	0~10年	34.1%(30)	65.9%(58)	100%(88)	2.197
	11~20年	35.2%(48)	64.7%(88)	100%(136)	
	21~30年	29.5%(28)	70.5%(67)	100%(95)	
	31~40年	21.7%(5)	78.3%(18)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-135 顯示受訪同仁對於「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響」的程度並沒有顯著差異(卡方值=5.658)，都超過 61%。

表 2-135

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	0~10年	38.6%(34)	61.4%(54)	100%(88)	5.658
	11~20年	36.0%(49)	64.0%(87)	100%(136)	
	21~30年	24.2%(23)	75.8%(72)	100%(95)	
	31~40年	26.1%(6)	73.9%(17)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-136 顯示受訪同仁對於「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，同意「他們機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響」的程度並沒有顯著差異(卡方值=4.764)，都超過 61%。

表 2-136

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	0~10年	31.0%(27)	69.0%(60)	100%(87)	4.764
	11~20年	39.0%(53)	61.0%(83)	100%(136)	
	21~30年	26.3%(25)	73.7%(70)	100%(95)	
	31~40年	26.1%(6)	73.9%(17)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-137 顯示受訪同仁對於「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意「機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響」的程度並沒有顯著差異（卡方值=4.028），都超過 72%。

表 2-137

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	0~10年	27.3%(24)	72.7%(64)	100%(88)	4.028
	11~20年	27.7%(38)	72.3%(99)	100%(137)	
	21~30年	17.9%(17)	82.1%(78)	100%(95)	
	31~40年	17.4%(4)	82.6%(19)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-138 顯示受訪同仁對於「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比」的程度並沒有顯著差異（卡方值=7.719），都有超過 65%。

表 2-138

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效	0~10年	30.7%(27)	69.3%(61)	100%(88)	7.719
	11~20年	34.3%(47)	65.7%(90)	100%(137)	
	21~30年	19.4%(18)	80.6%(75)	100%(93)	
	31~40年	17.4%(4)	82.6%(19)	100.0%(23)	

效評比。					
------	--	--	--	--	--

資料來源：本研究整理。

表 2-139 顯示受訪同仁對於「各機關團體績效評比制度應予以法制化」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意「各機關團體績效評比制度應予以法制化」的程度並沒有顯著差異（卡方值=2.376），都超過 62%。

表 2-139

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關團體績效評比制度應予以法制化。	0~10年	37.5%(33)	62.5%(55)	100%(88)	2.376
	11~20年	36.8%(50)	63.2%(86)	100%(136)	
	21~30年	33.0%(31)	67%(63)	100%(94)	
	31~40年	21.7%(5)	78.3%(18)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

〈二〉、團體績效指標建構與評核過程

表 2-140 顯示受訪同仁對於「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們不同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.887），平均值為 69%。

表 2-140

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位	0~10年	64.8%(57)	35.2%(31)	100.0%(88)	1.887
	11~20年	72.1%(98)	27.9%(38)	100.0%(136)	
	21~30年	66.3%(63)	33.7%(32)	100.0%(95)	

公務機關團體績效指標建構之研究

位可合併 評比。	31~40年	73.9%(17)	26.1%(6)	100.0%(23)	
-------------	--------	-----------	----------	------------	--

資料來源：本研究整理。

表 2-141 顯示受訪同仁對於「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=2.614），平均值為 86%。

表 2-141

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	0~10年	18.2%(16)	81.8%(72)	100.0%(88)	2.614
	11~20年	11.7%(16)	88.3%(121)	100.0%(137)	
	21~30年	15.8%(15)	84.2%(80)	100.0%(95)	
	31~40年	8.7%(2)	91.3%(21)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-142 顯示受訪同仁對於「主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標宜由何者訂定」的交叉表。統計分析發現不同年資的受訪者的看法並沒有顯著差異（卡方值=5.520），且不論受訪同仁的年資在哪一個區間，大多數的受訪者都傾向同意「由機關（單位）自行訂定，送上級長官審定」，平均值為 68%。

表 2-142

題目	選項	授權機關（單位）自行訂定	機關（單位）自行訂定，送上級長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值
主管機關對	0~10年	26.4%(23)	66.7%(58)	6.9%(6)	100.0%(87)	5.520

團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：	11~20年	27.2%(37)	69.1%(94)	3.7%(5)	100.0%(136)
	21~30年	35.8%(34)	58.9%(56)	5.3%(5)	100.0%(95)
	31~40年	17.4%(4)	78.3%(18)	4.3%(1)	100.0%(23)

資料來源：本研究整理。

表 2-143 顯示受訪同仁對於「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=2.344），且比例都超過 92%。

表 2-143

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	0~10年	8.0%(7)	92.0%(80)	100.0%(87)	2.344
	11~20年	5.1%(7)	94.9%(129)	100.0%(136)	
	21~30年	6.3%(6)	93.7%(89)	100.0%(95)	
	31~40年	0%(0)	100.0%(23)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-144 顯示受訪同仁對於「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量」看法的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.986），其同意比例都超過 93%。

表 2-144

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	0~10年	6.9%(6)	93.1%(81)	100.0%(87)	1.986
	11~20年	2.9%(4)	97.1%(132)	100.0%(136)	
	21~30年	4.2%(4)	95.8%(91)	100.0%(95)	
	31~40年	4.3%(1)	95.7%(22)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-145 顯示受訪同仁對於「團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們對於「團體績效評核指標的數量」之看法沒有顯著差異（卡方值=16.461），大致上都傾向同意 4-6 個為最佳，平均有 58% 的受訪者回答 4-6 個。

表 2-145

題目	選項	3個以下	4-6個	7-9個	10個以上	總數	卡方值
團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	0~10年	11.5% (10)	57.5% (50)	19.5% (17)	11.5% (10)	100.0% (87)	16.461
	11~20年	11.8% (16)	70.6% (96)	12.5% (17)	5.1% (7)	100.0% (136)	
	21~30年	14.7% (14)	68.4% (65)	13.7% (13)	3.2% (3)	100.0% (95)	
	31~40年	21.7% (5)	39.1% (9)	30.4% (7)	8.7% (2)	100.0% (23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-146 顯示受訪同仁對於「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入院列管計畫或部列管計畫」的交叉表。統計分析發現服務年資在不同區間的受訪者，其同意的程度有顯著性差異（卡方值=13.397，達統計上的顯著水準 $p<0.01$ ）。具體來看，受訪同仁的服務年資在「31~40年」而回答「同意」者佔 91.3%(21 人)明顯高於其他不同區間的服務年資者。

表 2-146

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」	0~10年	40.9%(36)	59.1%(52)	100%(88)	13.397**
	11~20年	33.6%(46)	66.4%(91)	100%(137)	
	21~30年	22.1%(21)	77.9%(74)	100%(137)	
	31~40年	8.7%(2)	91.3%(21)	100%(23)	

資料來源：本研究整理。

$p^*<0.05$ 、 $p^{**}<0.01$ 、 $p^{***}<0.001$

表 2-147 顯示服務年資在不同區間的受訪者，其同意「機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入」的程度有顯著性差異（卡方值=12.307，達統計上的顯著水準 $p<0.01$ ）。具體來看，受訪同仁的年資為「31~40年」回答「同意」的比例明顯高於其他不同服務年資的同仁。

表 2-147

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項	0~10年	26.1%(23)	73.9%(65)	100%(88)	12.307**
	11~20年	13.2%(18)	86.8%(118)	100%(136)	
	21~30年	13.8%(13)	86.2%(81)	100%(94)	

公務機關團體績效指標建構之研究

宜優先列入。	31~40年	0%(0)	100%(23)	100%(23)	
--------	--------	-------	----------	----------	--

資料來源：本研究整理。

p* $<$ 0.05、p** $<$ 0.01、p*** $<$ 0.001

表 2-148 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權績效評核項目及權重應考量目標創新程度」的交叉表，統計分析發現服務年資在不同區間的受訪者有顯著性差異（卡方值=10.563，達統計上的顯著水準 $p<$ 0.05）。具體來看，受訪同仁的服務年資在「21-30年」和「31-40年」而回答「目標創新程度」各佔 62.1%(59人)和 60.9%(14人)明顯高於其他不同服務年資的同仁。

表 2-148

題目	選項	未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
績效評核項目及權 績效評核項目及權 重應考量 目標創新程度	0~10年	59.8%(52)	40.2%(35)	100%(87)	10.563*
	11~20年	41.6%(57)	58.4%(80)	100%(137)	
	21~30年	37.9%(36)	62.1%(59)	100%(95)	
	31~40年	39.1%(9)	60.9%(14)	100%(23)	

資料來源：本研究整理。

p* $<$ 0.05、p** $<$ 0.01、p*** $<$ 0.001

表 2-149 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權績效評核項目及權重應考量目標達成程度」的交叉表，統計分析發現受服務年資在不同區間的受訪者有顯著性差異（卡方值=9.288，達統計上的顯著水準 $p<$.05）。具體來看，受訪同仁的服務年資在「21~30年」而回答「同意」者佔 89.5%(85人)，「31~40年」而回答「同意」者佔 91.3%(21人)明顯高於其他不同服務年資的同仁。

表 2-149

題目	選項	未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
----	----	-----	--------	----	-----

績效評核項目及權重應考量目標達成程度	0~10年	26.4%(23)	73.6%(64)	100%(87)	9.288*
	11~20年	19%(26)	81%(111)	100%(137)	
	21~30年	10.5%(10)	89.5%(85)	100%(95)	
	31~40年	8.7%(2)	91.3%(21)	100%(342)	

資料來源：本研究整理。

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

表 2-150 顯示，不論受訪同仁的服務年資，他們對於「績效評核項目及權績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度」的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.345）。不同服務年資的同仁超過 82.6%的比例同意應考量業務繁重或複雜程度。

表 2-150

題目	選項	未勾選	業務繁重或複雜程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度	0~10年	16.1%(14)	83.9%(73)	100%(87)	1.345
	11~20年	11.7%(16)	88.3%(121)	100%(137)	
	21~30年	15.8%(15)	84.2%(80)	100%(95)	
	31~40年	17.4%(4)	82.6%(19)	100%(23)	

資料來源：本研究整理。

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

表 2-151 顯示，不論受訪同仁的服務年資，他們對於「績效評核項目及權績效評核項目及權重應考量時效性」的程度並沒有顯著差異（卡方值=5.719）。不同服務年資的同仁其對績效評核項目及權績效評核項目及權重應考量其時效性的平均百分比為 57.8%。

表 2-151

題目	選項	未勾選	時效性	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量時效性	0~10年	52.9%(46)	47.1%(41)	100%(87)	5.719
	11~20年	46.7%(64)	53.3%(73)	100%(137)	
	21~30年	38.9%(37)	61.1%(58)	100%(95)	
	31~40年	30.4%(7)	69.6%(16)	100%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-152 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量哪些因素」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們認為還有「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異（卡方值=1.383），平均值為 5.4%。換言之，超過 91% 的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 2-152

題目	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	0~10年	95.4%(83)	4.6%(4)	100.0%(87)	1.383
	11~20年	94.9%(130)	5.1%(7)	100.0%(137)	
	21~30年	96.8%(92)	3.2%(3)	100.0%(95)	
	31~40年	91.3%(21)	8.7%(2)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-153 顯示受訪同仁對於「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=2.682），平均值為 72%。

表 2-153

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。	0~10年	33.0%(29)	67.0%(59)	100.0%(88)	2.682
	11~20年	23.4%(32)	76.6%(105)	100.0%(137)	
	21~30年	29.5%(28)	70.5%(67)	100.0%(95)	
	31~40年	26.1%(6)	73.9%(17)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-154 顯示受訪同仁對於「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.701)，平均值為 56%。

表 2-154

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	0~10年	30.7%(27)	69.3%(61)	100.0%(88)	1.701
	11~20年	29.9%(41)	70.1%(96)	100.0%(137)	
	21~30年	28.4%(27)	71.6%(68)	100.0%(95)	
	31~40年	17.4%(4)	82.6%(19)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-155 顯示受訪同仁對於「您認為納入外界專家學者的合適比例」

看法的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們對於「納入外界專家學者的合適比例」的看法並沒有顯著差異（卡方值=12.069），大之上都傾向於回答「四分之一」和「四分之一以下」。

表 2-155

題目	選項	四分之一 以下	四分之一	三分 之一	二分之 一	總數	卡方值
您認為納入 外界專家學 者的合適比 例為：	0~10年	39.3% (33)	38.1% (32)	16.7% (14)	6.0% (5)	100.0% (84)	12.069
	11~20 年	47.3% (61)	27.1% (35)	24.0% (31)	1.6% (2)	100.0% (129)	
	21~30 年	45.7% (42)	23.9% (22)	26.1% (24)	4.3% (4)	100.0% (92)	
	31~40 年	28.6% (6)	28.6% (6)	38.1% (8)	4.8% (1)	100.0% (21)	

資料來源：本研究整理。

表 2-156 顯示受訪同仁對於「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.705），皆超過 91%。

表 2-156

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委 員會的考評 委員應接受	0~10年	8.0%(7)	92.0%(80)	100.0%(87)	0.705
	11~20年	7.3%(10)	92.7%(127)	100.0%(137)	

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
相關的教育訓練。	21~30年	5.3%(5)	94.7%(90)	100.0%(95)	
	31~40年	8.7%(2)	91.3%(21)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-157 顯示受訪同仁對於「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值」的交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=4.401），皆超過 90%。

表 2-157

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
21. 績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	0~10年	9.2%(8)	90.8%(79)	100.0%(87)	4.401
	11~20年	4.4%(6)	95.6%(131)	100.0%(137)	
	21~30年	4.2%(4)	95.8%(91)	100.0%(95)	
	31~40年	0%(0)	100.0%(23)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

〈三〉、團體績效評比結果之運用

表 2-158 顯示，受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與機關(單位)考績等次或比例結合」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=4.238），皆超過 59%。

表 2-158

題目	選項	未勾選	機關(單位) 考績等次或 比例	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合	0-10 年	40.7%(35)	59.3%(51)	100.0%(86)	4.238
	11-20 年	38.2%(52)	61.8%(84)	100.0%(136)	
	21-30 年	28.7%(27)	71.3%(67)	100.0%(94)	
	31-40 年	26.1%(6)	73.9%(17)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-159 顯示，受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與機關首長、單位主管考評依據結合」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.078），皆超過 52%。

表 2-159

題目	選項	未勾選	機關首長、 單位主管考 評依據	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合	0-10 年	43.0%(37)	57.%(49)	100.0%(86)	1.078
	11-20 年	45.6%(62)	54.4%(74)	100.0%(136)	
	21-30 年	39.4%(37)	60.6%(57)	100.0%(94)	
	31-40 年	47.8%(11)	52.2%(12)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-160 顯示，受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體

績效評比結果應該與績效獎金分配結合」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=4.818）。

表 2-160

題目	選項	未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合	0-10 年	59.3%(51)	40.7%(35)	100.0%(86)	4.818
	11-20 年	44.9%(61)	55.1%(75)	100.0%(136)	
	21-30 年	46.8%(44)	53.2%(50)	100.0%(94)	
	31-40 年	52.2%(12)	47.8%(11)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-161 顯示，受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與年度敘獎人數（例如記功）結合」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.257）。

表 2-161

題目	選項	未勾選	年度敘獎人數 (例如記功)	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合	0-10 年	54.7%(47)	45.3%(39)	100.0%(86)	1.257
	11-20 年	57.4%(78)	42.6%(58)	100.0%(136)	
	21-30 年	50.0%(47)	50.0%(47)	100.0%(94)	
	31-40 年	52.2%(12)	47.8%(11)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-162 顯示，受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果」的意見交叉表，統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們認為還有「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異（卡方值=1.586），平均值為 2.1%。換言之，超過 97% 的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 2-162

題目	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	0-10 年	96.5%(83)	3.5%(3)	100.0%(86)	1.586
	11-20 年	98.5%(134)	1.5%(2)	100.0%(136)	
	21-30 年	97.9%(92)	2.1%(2)	100.0%(94)	
	31-40 年	100.0%(23)	0.0%(0)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-163 顯示受訪同仁對於「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=3.886），都超過 85%。

表 2-163

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	0~10年	14.9%(13)	85.1%(74)	100.0%(87)	3.886
	11~20年	11.8%(16)	88.2%(120)	100.0%(136)	
	21~30年	12.6%(12)	87.4%(83)	100.0%(95)	
	31~40年	0%(0)	100.0%(23)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理。

表 2-164 顯示受訪同仁對於「單位主管的個人績效等級應該和團體績

效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=3.263），都超過 65%。

表 2-164

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	0~10年	34.5%(30)	65.5%(57)	100.0%(87)	3.263
	11~20年	24.1%(33)	75.9%(104)	100.0%(137)	
	21~30年	29.5%(28)	70.5%(67)	100.0%(95)	
	31~40年	34.8%(8)	65.2%(15)	100.0%(23)	

資料來源：本研究整理

表 2-165 顯示受訪同仁對於「團體績效與考列甲等的比例連結，各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行」的交叉表，統計分析發現統計分析發現不論受訪同仁的年資在哪一個區間，其意見並沒有顯著差異（卡方值=7.183）大致上受訪者的意見傾向 5%~10%。

表 2-165

題目	選項	5% 以內	5%~ 10%	10%~ 20%	20%~ 30%	30% 以上	總數	卡方 值
如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	0~10年	22.2% (18)	45.7% (37)	24.7% (20)	2.5% (2)	4.9% (4)	100.0% (81)	7.183
	11~20年	23.3% (31)	43.6% (58)	20.3% (27)	6.0% (8)	6.8% (9)	100.0% (133)	
	21~30	28.0%	44.1%	19.4%	3.2%	5.4%	100.0%	

公務機關團體績效指標建構之研究

	年	(26)	(41)	(18)	(3)	(5)	(93)	
	31~40年	39.1%	34.8%	21.7%	4.3%	0%	100.0%	
		(9)	(8)	(5)	(1)	(0)	(23)	

資料來源：本研究整理

六、參與團體績效評比制度運作的經驗之差異分析

〈一〉制度建構與設計

1、政府機關(單位)同仁既往實施團體績效評比之看法

表 2-166 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)既往實施的團體績效評核制度」的程度有明顯差異(卡方值=4.401, $p<0.05$)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例 93.8%(30 人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例 77.9%(183 人)。

表 2-166

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
1.整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	制度建構與設計	無參與經驗	22.1%(52)	77.9%(183)	100.0%(235)	4.401*
		有參與經驗	6.3%(2)	93.8%(30)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

* $p<0.05$ 、** $p<0.01$ 、*** $p<0.001$

表2-167顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響」的程度有明顯差異(卡方值=4.142, $p<0.05$)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例81.3%(26人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意

的比例63.0%(148人)。

表 2-167

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
2.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	制度建構與設計	無參與經驗	37.0%(87)	63.0%(148)	100.0%(235)	4.142*
		有參與經驗	18.8%(6)	81.3%(26)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表2-168顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響」的程度有明顯差異(卡方值=5.836，p<0.05)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例84.4%(27人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例62.7%(148人)。

表 2-168

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
3.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	制度建構與設計	無參與經驗	37.3%(88)	62.7%(148)	100.0%(236)	5.836*
		有參與經驗	15.6%(5)	84.4%(27)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表2-169顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參

公務機關團體績效指標建構之研究

與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響」的程度有明顯差異(卡方值=7.618， $p<0.01$)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例87.5%(28人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例62.8%(147人)。

表 2-169

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
4.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	制度建構與設計	無參與經驗	37.2%(87)	62.8%(147)	100.0%(234)	7.618**
		有參與經驗	12.5%(4)	87.5%(28)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

* $p<0.05$ 、** $p<0.01$ 、*** $p<0.001$

表2-170顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響」的程度有明顯差異(卡方值=7.434， $p<0.01$)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例93.8%(30人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例71.2%(168人)。

表 2-170

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
5.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	制度建構與設計	無參與經驗	28.8%(68)	71.2%(168)	100.0%(236)	7.434**
		有參與經驗	6.3%(2)	93.8%(30)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表2-171顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比」的程度有明顯差異(卡方值=9.271，p<0.01)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例93.8%(30人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例67.7%(159人)。

表 2-171

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
6.為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	制度建構與設計	無參與經驗	32.3%(76)	67.7%(159)	100.0%(235)	9.271**
		有參與經驗	6.3%(2)	93.8%(30)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表2-172顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「各機關團體績效評比制度應予以法制化」的程度並沒有顯著差異(卡方值=3.697)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例81.3%(26人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例64.1%(150人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-172

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
7.各機關團體績效評比制度	制度建構與設計	無參與經驗	35.9%(84)	64.1%(150)	100.0%(234)	3.697

公務機關團體績效指標建構之研究

應予以法制化。	計	有參與經驗	18.8%(6)	81.3%(26)	100.0%(32)	
---------	---	-------	----------	-----------	------------	--

資料來源：本研究整理

2、團體績效指標建構與評核過程

表2-173顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.143)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁不同意的比例65.6%(21人)與沒有參與經驗同仁不同意的比例68.9%(73人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-173

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
8.團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	無參與經驗		68.9%(162)	31.1%(73)	100.0%(235)	0.143
	有參與經驗		65.6%(21)	34.4%(11)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-174顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.877)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例93.8%(30人)與沒有參與經驗同仁同意的比例84.7%(200人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-174

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方

						值
9.同一主管部 會進行團體績 效評比時，可 區分內部單位 與所屬機關。	制度建 構與設 計	無參與 經驗	15.3%(36)	84.7%(200)	100.0%(236)	1.877
		有參與 經驗	6.3%(2)	93.8%(30)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表2-175顯示，受訪同仁對於「主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的宜由何者訂定」的交叉表。統計分析結果顯示在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗的看法並沒有顯著差異(卡方值=1.543)，且大都傾向「機關(單位)自行訂定，送上級長官審定」，比例皆超過64%。

表 2-175

題目	選項	授權機關 (單位)自 行訂定	機關(單位) 自行訂定， 送上級長官 審定	上級機關 或長官訂 定	總數	卡方 值
10.主管機關 對團體績效 評核指標， 儘量只作原 則性規定或 提示，績效 指標的訂定 宜由：	無參 與 經 驗	30.5%(72)	64.0%(151)	5.5%(13)	100.0%(236)	1.543
	有參 與 經 驗	21.9%(7)	75.0%(24)	3.1%(1)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-176顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類」的程度並沒有顯著差異(卡方值=2.328)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例100.0%(32人)與沒有參與經驗同仁同意的比例93.2%(218人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-176

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
11.團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	制度建構與設計	無參與經驗	6.8%(16)	93.2%(218)	100.0%(234)	2.328
		有參與經驗	0%(0)	100.0%(32)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-177顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.861)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例100.0%(32人)與沒有參與經驗同仁同意的比例94.5%(222人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-177

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
12.績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	制度建構與設計	無參與經驗	5.5%(13)	94.5%(222)	100.0%(235)	1.861
		有參與經驗	0%(0)	100.0%(32)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-178顯示，受訪同仁對於「團體績效評核指標的數量，認為多少最為適宜？」的交叉表，統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們對於究竟應該有多少指標的看法並沒有顯著的差異（卡方值=1.634），且都有超過61%的人回答4-6個指標最為恰當。擁有參與經驗的受訪同仁佔78.1%(25人)，沒有參與經驗的受訪同仁佔61.5%(144人)。

表 2-178

題目	選項		3 個以下	4-6 個	7-9 個	10 個以上	總數	卡方值
13.團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	制度建構與設計	無參與經驗	13.7%(32)	61.5%(144)	17.1%(40)	7.7%(18)	100.0%(234)	3.614
		有參與經驗	6.3%(2)	78.1%(25)	12.5%(4)	3.1%(1)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-179顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入『院列管計畫』或『部列管計畫』」的程度有明顯差異(卡方值=4.003， $p<0.05$)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例84.4%(27人)，明顯高過於無參與經驗的受訪同仁同意的比例66.9%(158人)。

表 2-179

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
14.各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	制度建構與設計	無參與經驗	33.1%(78)	66.9%(158)	100.0%(236)	4.003*
		有參與經驗	15.6%(5)	84.4%(27)	100.0%(32)	

公務機關團體績效指標建構之研究

資料來源：本研究整理

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表2-180顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入」的看法並沒有顯著差異(卡方值=0.143)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例87.5%(28人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例85.0%(198人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-180

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
15.機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	制度建構與設計	無參與經驗	15.0%(35)	85.0%(198)	100.0%(233)	0.143
		有參與經驗	12.5%(4)	87.5%(28)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-181顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們同意「績效評核項目及權重應考量目標創新程度」的程度有明顯差異(卡方值=7.949, p<0.01)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「目標創新程度」者佔78.1%(25人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「目標創新程度」者佔51.7%(122人)。有參與經驗的受訪同仁同意程度明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁。

表 2-181

題目	選項		未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
16-1.績效評核項目及權	制度建構與設計	無參與經驗	48.3%(114)	51.7%(122)	100.0%(236)	7.949**

重應考量那些因素。	計	有參與經驗	21.9%(7)	78.1%(25)	100.0%(32)	
-----------	---	-------	----------	-----------	------------	--

資料來源：本研究整理

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表2-182顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們同意「績效評核項目及權重應考量目標達成程度」的程度並沒有明顯差異(卡方值=0.220)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「目標達成程度」者佔84.4%(27人)，至於沒有參與經驗受訪同仁而勾選「目標達成程度」者佔80.9%(191人)。擁有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例相差無幾。

表 2-182

題目	選項		未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
16-2.績效評核項目及權重應考量那些因素。	制度建構與設計	無參與經驗	19.1%(45)	80.9%(191)	100.0%(236)	0.220
		有參與經驗	15.6%(5)	84.4%(27)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-183顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們同意「績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度」的程度並沒有明顯差異(卡方值=0.052)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔87.5%(28人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔86.0%(203人)。擁有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例相差無幾。

表 2-183

題目	選項	未勾選	業務繁重或	總數	卡方
----	----	-----	-------	----	----

公務機關團體績效指標建構之研究

			複雜程度			值
績效評核項目及權重應考量那些因素。	制度建構與設計	無參與經驗	14.0%(33)	86.0%(203)	100.0%(236)	0.052
		有參與經驗	12.5%(4)	87.5%(28)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-184顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們同意「績效評核項目及權重應考量時效性」的程度有明顯差異(卡方值=8.698, $p<0.01$)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「時效性」者佔78.1%(25人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「時效性」者佔50.4%(119人)。有參與經驗的受訪同仁同意程度明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁。

表 2-184

題目	選項		未勾選	時效性	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量那些因素。	制度建構與設計	無參與經驗	49.6%(117)	50.4%(119)	100.0%(236)	8.698**
		有參與經驗	21.9%(7)	78.1%(25)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

* $p<0.05$ 、** $p<0.01$ 、*** $p<0.001$

表2-185顯示，受訪同仁對於「績效評核項目及權重應哪些因素」的交叉表。統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們認為還有「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異(卡方值=0.154)，且皆低於4.7%。換言之，超過93%的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 2-185

題目	選項		未勾選	其他	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量那些因素。	制度建構與設計	無參與經驗	95.3%(225)	4.7%(11)	100.0%(236)	0.154
		有參與經驗	93.8%(30)	6.3%(2)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-186顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.981)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例84.4%(27人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例72.8%(171人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-186

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。	制度建構與設計	無參與經驗	27.2%(64)	72.8%(171)	100.0%(235)	1.981
		有參與經驗	15.6%(5)	84.4%(27)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-187顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁在「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」的同意程度並沒有顯著差異(卡方值=2.821)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例81.3%(26人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例66.5%(157人)都相當高。

表 2-187

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	制度建構與設計	無參與經驗	33.5%(79)	66.5%(157)	100.0%(236)	2.821
		有參與經驗	18.8%(6)	81.3%(26)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-188顯示，受訪同仁對於「納入外界專家學者的合適比例」看法的交叉表，統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們對於「納入外界專家學者的合適比例應為多少」的看法並沒有顯著差異(卡方值=1.392)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意「四分之一以下」的比例36.7%(11人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例44.4%(99人)都較高，並且相差無幾。

表 2-188

題目	選項		四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
您認為納入外界專家學者的合適比例為：	制度建構與設計	無參與經驗	44.4%(99)	30.0%(67)	22.4%(50)	3.1%(7)	100.0%(223)	1.392
		有參與經驗	36.7%	33.3%	23.3%	6.7%	100.0%	

		經驗	(11)	(10)	(7)	(2)	(30)	
--	--	----	------	------	-----	-----	------	--

資料來源：本研究整理

表2-189顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁在「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練」的同意程度並沒有顯著差異(卡方值=0.756)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例96.9%(31人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例92.8%(218人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-189

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	無參與經驗		7.2%(17)	92.8%(218)	100.0%(235)	0.756
	有參與經驗		3.1%(1)	96.9%(31)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-190顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁在「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值」的同意程度並沒有顯著差異(卡方值=0.026)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例93.8%(30人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例94.4%(221人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-190

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
績效評核作業應納入年度中	制度建構與設計	無參與經驗	5.6%(13)	94.4%(221)	100.0%(234)	0.026

公務機關團體績效指標建構之研究

的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	計	有參與經驗	6.3%(2)	93.8%(30)	100.0%(32)	
------------------------------	---	-------	---------	-----------	------------	--

資料來源：本研究整理

3、團體績效評比結果之運用

表2-191顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們同意「團體績效評比結果應該與機關(單位)考績等次或比例結合」的程度並沒有明顯差異(卡方值=0.186)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔71.9%(23人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔8.1%(158人)。擁有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例相差無幾。

表 2-191

題目	選項	未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
為能提升機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？(複選題)	無參與經驗	31.9%(74)	68.1%(158)	100.0%(232)	0.186
	有參與經驗	28.1%(9)	71.9%(23)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-192顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們同意「團體績效評比結果應該與機關首長、單位主管考評依據結合」的程度並沒有明顯差異(卡方值=1.684)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔65.6%(21人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔53.4%(124人)。擁有參與經驗的

受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例相差無幾。

表 2-192

題目	選項		未勾選	機關首長、 單位主管考 評依據	總數	卡方 值
為能提升機關 整體的管理效 益，團體績效 評比結果應該 與下列何者結 合？(複選題)	制度建 構與設 計	無參 與經 驗	46.6%(108)	53.4%(124)	100.0%(232)	1.684
		有參 與經 驗	34.4%(11)	65.6%(21)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-193顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們同意「團體績效評比結果應該與績效獎金分配結合」的程度並沒有明顯差異(卡方值=2.276)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「績效獎金分配」者佔62.5%(20人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「績效獎金分配」者佔48.3%(112人)。擁有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例相差無幾。

表 2-193

題目	選項		未勾選	績效獎金分 配	總數	卡方 值
為能提升機關 整體的管理效 益，團體績效 評比結果應該 與下列何者結 合？(複選題)	制度建 構與設 計	無參 與經 驗	51.7%(120)	48.3%(112)	100.0%(232)	2.276
		有參 與經 驗	37.5%(12)	62.5%(20)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-194顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們同意「團體績效評比結果應該與年度敘獎人數(例如記功)結合」的程度並沒有明顯差異(卡方值=1.060)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「年度敘獎人數(例如記功)」者佔56.3%(18人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「年度敘獎人數(例如記功)」者佔46.6%(108人)。擁有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例相差無幾。

表 2-194

題目	選項		未勾選	年度敘獎人數(例如記功)	總數	卡方值
為能提升機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？(複選題)	制度建構與設計	無參與經驗	53.4%(124)	46.6%(108)	100.0%(232)	1.060
		有參與經驗	43.8%(14)	56.3%(18)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-195顯示，受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合」的交叉表。統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」的經驗，他們認為「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異(卡方值=0.119)，且皆低於4%。換言之，超過96%的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 2-195

題目	選項		未勾選	其他	總數	卡方值
為能提升機關整體的管理效益，團體績效	制度建構與設計	無參與經驗	97.8%(227)	2.2%(5)	100.0%(232)	0.119

評比結果應該與下列何者結合？(複選題)		有參與經驗	96.9%(31)	3.1%(1)	100.0%(32)	
---------------------	--	-------	-----------	---------	------------	--

資料來源：本研究整理

表2-196顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例」的程度有明顯差異(卡方值=4.451， $p<0.05$)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例佔100.0%(32人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例87.6%(205人)。

表 2-196

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	制度建構與設計	無參與經驗	12.4%(29)	87.6%(205)	100.0%(234)	4.451*
		有參與經驗	0%(0)	100.0%(32)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

表2-197顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等」的程度有明顯差異(卡方值=4.031， $p<0.05$)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例佔87.5%(28人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例70.6%(166人)。

表 2-197

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
----	----	-----	----	----	-----

公務機關團體績效指標建構之研究

單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	制度建構與設計	無參與經驗	29.4%(69)	70.6%(166)	100.0%(235)	4.031*
		有參與經驗	12.5%(4)	87.5%(28)	100.0%(32)	

資料來源：本研究整理

p* $<$ 0.05、p** $<$ 0.01、p*** $<$ 0.001

表2-198顯示，受訪同仁對於「如果團體績效與考列甲等的比例連結，認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行」的交叉表，統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們認為「各機關(單位)差異化幅度在5%~10%屬合理可行」的看法並有顯著差異(卡方值=13.414, $p < 0.05$)。擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「5%~10%」者佔31.3%(10人)，沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「5%~10%」者佔46.3%(105人)。

表 2-198

題目	選項	5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值
如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	無參與經驗	23.3% (53)	46.3% (105)	21.6% (49)	3.1% (7)	5.7% (13)	100.0% (227)	13.414**
	有參與經驗	25.0% (8)	31.3% (10)	15.6% (5)	15.6% (5)	12.5% (4)	100.0% (32)	

資料來源：本研究整理

p* $<$ 0.05、p** $<$ 0.01、p*** $<$ 0.001

〈二〉、主辦單位

1、針對貴機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

表2-199顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)既往實施的團體績效評核制度」的程度並沒有顯著差異(卡方值=3.249)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例89.4%(42人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例77.7%(171人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-199

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	主辦單位	無參與經驗	22.3%(49)	77.7%(171)	100.0%(220)	3.249
		有參與經驗	10.6%(5)	89.4%(42)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-200顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響」的程度有明顯差異(卡方值=6.180， $p<0.05$)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例佔80.9%(38人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例61.8%(136人)。

表 2-200

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的	主辦單位	無參與經驗	38.2%(84)	61.8%(136)	100.0%(220)	6.180*
		有參與經驗	19.1%(9)	80.9%(38)	100.0%(47)	

公務機關團體績效指標建構之研究

影響。						
-----	--	--	--	--	--	--

資料來源：本研究整理

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表2-201顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響」的程度有明顯差異(卡方值=6.084，p<0.05)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例80.9%(38人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例62.0%(137人)。

表 2-201

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	主辦單位	無參與經驗	38.0%(84)	62.0%(137)	100.0%(221)	6.084*
		有參與經驗	19.1%(9)	80.9%(38)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表2-202顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響」的程度有明顯差異(卡方值=5.754，p<0.05)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例80.9%(38人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例62.6%(137人)。

表 2-202

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
----	----	-----	----	----	-----

本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	主辦單位	無參與經驗	37.4%(82)	62.6%(137)	100.0%(219)	5.754*
		有參與經驗	19.1%(9)	80.9%(38)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表2-203顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響」的程度有明顯差異(卡方值=7.079，p<0.01)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例89.4%(42人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例70.6%(156人)。

表 2-203

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	無參與經驗	29.4%(65)	70.6%(156)	100.0%(221)	7.079**
	有參與經驗	10.6%(5)	89.4%(42)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表2-204顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比」的程度有明顯差異(卡方值=7.462，p<0.01)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例87.2%(41人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例67.3%(148人)。

表 2-204

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	主辦單位	無參與經驗	32.7%(72)	67.3%(148)	100.0%(220)	7.462**
		有參與經驗	12.8%(6)	87.2%(41)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

表2-205顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「各機關團體績效評比制度應予以法制化」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.491)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例73.9%(34人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例64.5%(142人)都算高，且相差無幾。

表 2-205

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
各機關團體績效評比制度應予以法制化。	主辦單位	無參與經驗	35.5%(78)	64.5%(142)	100.0%(220)	1.491
		有參與經驗	26.1%(12)	73.9%(34)	100.0%(46)	

資料來源：本研究整理

2、團體績效指標建構與評核過程

表2-206顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.176)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁不同

意的比例66.0%(31人)與沒有參與經驗的受訪同仁不同意的比例69.1%(152人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-206

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	主辦單位	無參與經驗	69.1%(152)	30.9%(68)	100.0%(220)	0.176
		有參與經驗	66.0%(31)	34.0%(16)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-207顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.505)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例91.5%(43人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例84.6%(187人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-207

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	主辦單位	無參與經驗	15.4%(34)	84.6%(187)	100.0%(221)	1.505
		有參與經驗	8.5%(4)	91.5%(43)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-208顯示，受訪同仁對於「主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由」的交叉表。統計分析結果

顯示在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」經驗的看法並沒有顯著差異(卡方值=0.614)，大都傾向「機關(單位)自行訂定，送上級長官審定」，比例皆超過64%。

表 2-208

題目	選項		授權機關 (單位)自行 訂定	機關(單位)自 行訂定，送上 級長官審定	上級機關 或長官訂 定	總數	卡方 值
主管機關對 團體績效評 核指標，儘 量只作原則 性規定或提 示，績效指 標的訂定宜 由：	主辦 單位	無 參 與 經 驗	30.3%(67)	64.3%(142)	5.4%(12)	100.0%(221)	0.614
		有 參 與 經 驗	25.5%(12)	70.2%(33)	4.3%(2)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-209顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類」的程度並沒有顯著差異(卡方值=3.654)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例100.0%(47人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例92.7%(203人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-209

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方 值
團體績效評核 指標可區分為 共同指標與個 別指標兩大	主辦 單位	無 參 與 經 驗	7.3%(16)	92.7%(203)	100.0%(219)	3.654
		有 參 與	0%(0)	100.0%(47)	100.0%(47)	

類。		經驗				
----	--	----	--	--	--	--

資料來源：本研究整理

表2-210顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.925)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例97.9%(46人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例(94.5%)都非常高，並且相差無幾。

表 2-210

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	主辦單位	無參與經驗	5.5%(12)	94.5%(208)	100.0%(220)	0.925
		有參與經驗	2.1%(1)	97.9%(46)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-211顯示，受訪同仁對於「團體績效評核指標的數量，認為多少最為適宜？」的交叉表，統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」經驗，他們對於究竟應該有多少指標的看法並沒有顯著的差異(卡方值=1.634)，且都有超過62%的人回答4-6個指標最為恰當。擁有參與經驗的受訪同仁佔68.1%(32人)，沒有參與經驗的受訪同仁佔62.6%(137人)。

表 2-211

題目	選項		3個以下	4-6個	7-9個	10個以上	總數	卡方值
團體績效評核指標的數量，您	主辦	無參與經驗	12.3%	62.6%	17.8%	7.3%	100.0%	1.634

公務機關團體績效指標建構之研究

認為多少最為適宜？	單位		(27)	(137)	(39)	(16)	(219)
	有參與經驗		14.9% (7)	68.1% (32)	10.6% (5)	6.4% (3)	100.0% (47)

資料來源：本研究整理

表2-212顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入『院列管計畫』或『部列管計畫』」的程度有明顯差異(卡方值=8.835, $p<0.01$)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例87.2%(41人)，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例65.2%(144人)。

表 2-212

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	無參與經驗	34.8%(77)	65.2%(144)	100.0%(221)	8.835**
	有參與經驗	12.8%(6)	87.2%(41)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-213顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.757)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例89.4%(42人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例84.4%(184人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-213

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	主辦單位	無參與經驗	15.6%(34)	84.4%(184)	100.0%(218)	0.757
		有參與經驗	10.6%(5)	89.4%(42)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-214顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」經驗，他們同意「績效評核項目及權重應考量目標創新程度」的程度並沒有明顯差異(卡方值=1.856)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「目標創新程度」者佔63.8%(30人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「目標創新程度」者佔52.9%(117人)。有參與經驗的受訪同仁同意程度明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁。

表 2-214

題目	選項		無參與經驗	目標創新程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	主辦單位	無參與經驗	47.1%(104)	52.9%(117)	100.0%(221)	1.856
		有參與經驗	36.2%(17)	63.8%(30)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-215顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」經驗，他們同意「績效評核項目及權重應考量目標達成程度」的程度並沒有明顯差異(卡方值=0.100)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「目標達成程度」者佔83.0%(39人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「目標創新程度」者佔81.0%(179人)。

有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁的同意比例相差無幾。

表 2-215

題目	選項		無參與經驗	目標達成程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	主辦單位	無參與經驗	19.0%(42)	81.0%(179)	100.0%(221)	0.100
		有參與經驗	17.0%(8)	83.0%(39)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-216顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」經驗，他們同意「績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度」的程度並沒有明顯差異(卡方值=0.052)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔80.9%(38人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔87.3%(193人)。有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁的同意比例相差無幾。

表 2-216

題目	選項		無參與經驗	業務繁重或複雜程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	主辦單位	無參與經驗	12.7%(28)	87.3%(193)	100.0%(221)	0.052
		有參與經驗	19.1%(9)	80.9%(38)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-217顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「制度建構與設計」經驗，他們同意「績效評核項目及權重應考量時效性」的程度並沒有明顯差異(卡方值=0.058)。具體來

說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「時效性」者佔55.3%(26人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「時效性」者佔53.4%(118人)。有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁的同意比例相差無幾。

表 2-217

題目	選項		無參與經驗	時效性	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	主辦單位	無參與經驗	46.6%(103)	53.4%(118)	100.0%(221)	0.058
		有參與經驗	44.7%(21)	55.3%(26)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-218顯示，受訪同仁對於「績效評核項目及權重應那些因素」的交叉表。統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」經驗，他們認為還有「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異(卡方值=0.044)，且皆低於5%。換言之，超過95%的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 2-218

題目	選項		無參與經驗	其他	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	主辦單位	無參與經驗	95.0%(210)	5.0%(11)	100.0%(221)	0.044
		有參與經驗	95.7%(45)	4.3%(2)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-219顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜」的程度有明顯差異(卡方值=6.881, $p < 0.01$)。具體來說，擁有參與經驗的受

訪同仁同意的比例89.4%(42人)，明顯高過於無參與經驗的受訪同仁同意的比例70.9%(156人)。

表 2-219

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員會組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。	主辦單位	無參與經驗	29.1%(64)	70.9%(156)	100.0%(220)	6.881**
		有參與經驗	10.6%(5)	89.4%(42)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-220顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.818)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例76.6%(36人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例66.5%(147人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-220

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	主辦單位	無參與經驗	33.5%(74)	66.5%(147)	100.0%(221)	1.818
		有參與經驗	23.4%(11)	76.6%(36)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-221顯示，受訪同仁對於「納入外界專家學者的合適比例」看法的交叉表，統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」經驗，他們對於「納入外界專家學者的合適比例應為多少」的看法並沒有顯著差異（卡方值=3.304）。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁傾向「四分之一」的比例33.3%(15人)，而沒有參與經驗的受訪同仁則傾向「四分之一以下」的比例45.7%(95人)。

表 2-221

題目	選項		四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
您認為納入外界專家學者的合適比例為：	主辦單位	無參與經驗	45.7% (95)	28.4% (59)	22.1% (46)	3.8% (8)	100.0% (208)	3.304
		有參與經驗	33.3% (15)	40.0% (18)	24.4% (11)	2.2% (1)	100.0% (45)	

資料來源：本研究整理

表2-222顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.561）。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例95.7%(45人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例92.7%(204人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-222

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	主辦單位	無參與經驗	7.3%(16)	92.7%(204)	100.0%(220)	0.561
		有參與經驗	4.3%(2)	95.7%(45)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-223顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值」的程度並沒有顯著差異(卡方值=2.681)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例89.4%(42人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例95.4%(209人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-223

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	主辦單位	無參與經驗	4.6%(10)	95.4%(209)	100.0%(219)	2.681
		有參與經驗	10.6%(5)	89.4%(42)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

3、團體績效評比結果之運用

表2-224顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」經驗，他們同意「團體績效評比結果應該與機關(單位)考績等次或比例結合」的程度並沒有明顯差異(卡方值=0.072)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔70.2%(33人)，至於沒有參與「主辦單位」經驗受訪同仁而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔68.2%(148人)。擁有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例相差無幾。

表 2-224

題目	選項		無參與經驗	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
	主辦單位	無參與				
為能提升機關整理的管理效	主辦單位	無參與	31.8%(69)	68.2%(148)	100.0%(217)	0.072

益，團體績效 評比結果應該 與下列何者結 合？	位	經驗			
		有參與 經驗	29.8%(14)	70.2%(33)	100.0%(47)

資料來源：本研究整理

表2-225顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」經驗，他們同意「團體績效評比結果應該與機關首長、單位主管考評依據結合」的程度並沒有明顯差異(卡方值=0.072)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔55.3%(26人)，至於沒有參與「主辦單位」經驗受訪同仁而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔54.8%(119人)。擁有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例相差無幾。

表 2-225

題目	選項		無參與經 驗	機關首長、單 位主管考評 依據	總數	卡方 值
為能提升機關 整理的管理效 益，團體績效 評比結果應該 與下列何者結 合？	主辦單 位	無參與 經驗	45.2%(98)	54.8%(119)	100.0%(217)	0.004
		有參與 經驗	44.7%(21)	55.3%(26)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-226顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」經驗，他們同意「團體績效評比結果應該與績效獎金結合」的程度有明顯差異(卡方值=5.824, $p < 0.05$)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「績效獎金」者佔66.0%(31人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔46.5%(101人)。擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例，明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁的比例。

表 2-226

題目	選項		無參與經驗	績效獎金	總數	卡方值
為能提升機關整理的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	主辦單位	無參與經驗	53.5%(116)	46.5%(101)	100.0%(217)	5.824*
		有參與經驗	34.0%(16)	66.0%(31)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

p* $<$ 0.05、p** $<$ 0.01、p*** $<$ 0.001

表2-227顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」經驗，他們同意「團體績效評比結果應該與年度敘獎人數(例如記功)結合」的程度並沒有明顯差異(卡方值=0.019)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「年度敘獎人數(例如記功)」者佔46.8%(22人)，至於沒有參與「主辦單位」經驗受訪同仁而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔47.9%(104人)。擁有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例相差無幾。

表 2-227

題目	選項		無參與經驗	年度敘獎人數(例如記功)	總數	卡方值
為能提升機關整理的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	主辦單位	無參與經驗	52.1%(113)	47.9%(104)	100.0%(217)	0.019
		有參與經驗	53.2%(25)	46.8%(22)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-228顯示，受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合」的交叉表。統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」的經驗，他們認為「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異（卡方值=0.005），且皆不高於3%。換言之，超過97%的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 2-228

題目	選項		無參與經驗	其他	總數	卡方值
為能提升機關整理的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	主辦單位	無參與經驗	97.7%(212)	2.3%(5)	100.0%(217)	0.005
		有參與經驗	97.9%(46)	2.1%(1)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-229顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「制度建構與設計」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例」的程度並沒有明顯差異(卡方值=2.597)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例95.7%(45人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例87.7%(192人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-229

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	主辦單位	無參與經驗	12.3%(27)	87.7%(192)	100.0%(219)	2.597
		有參與經驗	4.3%(2)	95.7%(45)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-230顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「主辦單位」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等」的程度並沒有明顯差異(卡方值=1.927)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例80.9%(38人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例70.9%(156人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-230

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	主辦單位	無參與經驗	29.1%(64)	70.9%(156)	100.0%(220)	1.927
		有參與經驗	19.1%(9)	80.9%(38)	100.0%(47)	

資料來源：本研究整理

表2-231顯示，受訪同仁對於「如果團體績效與考列甲等的比例連結，認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行」的交叉表，統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「主辦單位」經驗，他們認為「各機關(單位)差異化幅度在5%~10%屬合理可行」的看法並沒有顯著差異(卡方值=2.885)。擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「5%~10%」者佔40.4%(19人)，沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「5%~10%」者佔45.3%(96人)。

表 2-231

題目	選項	5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值

如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	主辦單位	無參與經驗	22.6% (48)	45.3% (96)	21.7% (46)	3.8% (8)	6.6% (14)	100.0% (212)	2.885
		有參與經驗	27.7% (13)	40.4% (19)	17.0% (8)	8.5% (4)	6.4% (3)	100.0% (47)	

資料來源：本研究整理

〈三〉相關會議討論

1、針對貴機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

表2-232顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)既往實施的團體績效評核制度」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.712）。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例82.8%(72人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例78.3%(141人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-232

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	相關會議討論	無參與經驗	21.7%(39)	78.3%(141)	100.0%(180)	0.712
		有參與經驗	17.2%(15)	82.8%(72)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-233顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.391)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例62.8%(113人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例70.1%(61人)都算高，並且相差無幾。

表 2-233

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	相關會議討論	無參與經驗	37.2%(67)	62.8%(113)	100.0%(180)	1.391
		有參與經驗	29.9%(26)	70.1%(61)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-234顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.764)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例69.0%(60人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例63.5%(115人)都不低，並且相差無幾。

表 2-234

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	相關會議討論	無參與經驗	36.5%(66)	63.5%(115)	100.0%(181)	0.764
		有參與經驗	31.0%(27)	69.0%(60)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-235顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.236)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例64.8%(116人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例64.8%(116人)都不低，並且相差無幾。

表 2-235

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
4.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	相關會議討論	無參與經驗	35.2%(63)	64.8%(116)	100.0%(179)	0.236
		有參與經驗	32.2%(28)	67.8%(59)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-236顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.654)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例77.0%(67人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例72.4%(131人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-236

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	相關會議討論	無參與經驗	27.6%(50)	72.4%(131)	100.0%(181)	0.654
		有參與經驗	23.0%(20)	77.0%(67)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

公務機關團體績效指標建構之研究

表2-237顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比」的程度並沒有顯著差異(卡方值=3.394)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例67.2%(121人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例78.2%(68人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-237

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	相關會議討論	無參與經驗	32.8%(59)	67.2%(121)	100.0%(180)	3.394
		有參與經驗	21.8%(19)	78.2%(68)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-238顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「各機關團體績效評比制度應予以法制化」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.338)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例68.6%(59人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例65.0%(117人)都不低，並且相差無幾。

表 2-238

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
各機關團體績效評比制度應予以法制化。	相關會議討論	無參與經驗	35.0%(63)	65.0%(117)	100.0%(180)	0.338
		有參與經驗	31.4%(27)	68.6%(59)	100.0%(86)	

資料來源：本研究整理

表2-239顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.149）。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁不同意的比例70.1%(61人)與沒有參與經驗的受訪同仁不同意的比例67.8%(122人)都算高，並且相差無幾。

表 2-239

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	相關會議討論	無參與經驗	67.8%(122)	32.2%(58)	100.0%(180)	0.149
		有參與經驗	70.1%(61)	29.9%(26)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-240顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.062）。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例85.1%(74人)與沒有參與經驗的受訪同仁認同的同意86.2%(156人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-240

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	相關會議討論	無參與經驗	13.8%(25)	86.2%(156)	100.0%(181)	0.062
		有參與經驗	14.9%(13)	85.1%(74)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-241顯示，受訪同仁對於「主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由」的交叉表。統計分析結果顯示在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗的看法並沒有顯著差異(卡方值=1.199)，且大都傾向「機關(單位)自行訂定，送上級長官審定」，超過63%。

表 2-241

題目	選項		授權機關 (單位)自行訂定	機關(單位) 自行訂定， 送上級長官 審定	上級機關 或長官訂 定	總數	卡方 值
主管機關對 團體績效評 核指標，儘 量只作原則 性規定或提 示，績效指 標的訂定宜 由：	相關會 議討 論	無參 與經 驗	30.4%(55)	63.5%(115)	6.1%(11)	100.0%(181)	1.199
		有參 與經 驗	27.6%(24)	69.0%(60)	3.4%(3)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-242顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.016)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例94.3%(82人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例93.9%(168人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-242

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方 值
團體績效評核指	相關會	無參與經	6.1%(11)	93.9%(168)	100.0%(179)	0.016

標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	議討論	驗				
		有參與經驗	5.7%(5)	94.3%(82)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-243顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量」的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.145）。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例93.1%(81人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例96.1%(173人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-243

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	相關會議討論	無參與經驗	3.9%(7)	96.1%(173)	100.0%(180)	1.145
		有參與經驗	6.9%(6)	93.1%(81)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-244顯示，受訪同仁對於「團體績效評核指標的數量，認為多少最為適宜？」的交叉表，統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，他們對於究竟應該有多少指標的看法並沒有顯著的差異（卡方值=3.548），且都有超過60%的人回答4-6個指標最為恰當。擁有參與經驗的受訪同仁佔60.9%(53人)，沒有參與經驗的受訪同仁佔64.8%(116人)。

表 2-244

題目	選項	3 個	4-6 個	7-9 個	10 個	總數	卡方值
----	----	-----	-------	-------	------	----	-----

公務機關團體績效指標建構之研究

			以下			以上		
團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	相關會議討論	無參與經驗	14.5% (26)	64.8% (116)	14.5% (26)	6.1% (11)	100.0% (179)	3.548
		有參與經驗	9.2% (8)	60.9% (53)	20.7% (18)	9.2% (8)	100.0% (87)	

資料來源：本研究整理

表2-245顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入『院列管計畫』或『部列管計畫』」的程度並沒有顯著差異(卡方值=3.839)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例77.0%(67人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例65.2%(118人)都不低，並且相差無幾。

表 2-245

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	無參與經驗	34.8%(63)	65.2%(118)	100.0%(181)	3.839
	有參與經驗	23.0%(20)	77.0%(67)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-246顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.444)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例84.3%(150人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例87.4%(76人)都非

常高，並且相差無幾。

表 2-246

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	相關會議討論	無參與經驗	15.7%(28)	84.3%(150)	100.0%(178)	0.444
		有參與經驗	12.6%(11)	87.4%(76)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-247顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，他們同意「績效評核項目及權重應考量目標創新程度」的程度並沒有明顯差異(卡方值=1.259)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「目標創新程度」者佔59.8%(52人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「目標創新程度」者佔52.5%(95人)。擁有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例相差無幾。

表 2-247

題目	選項		未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	相關會議討論	無參與經驗	47.5%(86)	52.5%(95)	100.0%(181)	1.259
		有參與經驗	40.2%(35)	59.8%(52)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-248顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，他們同意「績效評核項目及權重應考量目標達成程度」的程度並沒有明顯差異(卡方值=2.008)。具體

公務機關團體績效指標建構之研究

來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「目標達成程度」者佔86.2%(75人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「目標達成程度」者佔79.0%(143人)。擁有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例相差無幾。

表 2-248

題目	選項		未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	相關會議討論	無參與經驗	21.0%(38)	79.0%(143)	100.0%(181)	2.008
		有參與經驗	13.8%(12)	86.2%(75)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-249顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，他們同意「績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度」的程度並沒有明顯差異(卡方值=0.140)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔85.1%(74人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔86.7%(157人)。擁有參與經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例相差無幾。

表 2-249

題目	選項		未勾選	業務繁重或複雜程度	總數	卡方值
.績效評核項目及權重應考量哪些因素？	相關會議討論	無參與經驗	13.3%(24)	86.7%(157)	100.0%(181)	0.140
		有參與經驗	14.9%(13)	85.1%(74)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-250顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，他們同意「績效評核項目及權重應考量時效性」的程度有明顯差異(卡方值=7.198, $p<0.01$)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「時效性」者佔65.5%(57人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「時效性」者佔48.1%(87人)。擁有參與經驗的受訪同仁同意程度明顯高過於沒有參與經驗的受訪同仁。

表 2-250

題目	選項		未勾選	時效性	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	相關會議討論	無參與經驗	51.9%(94)	48.1%(87)	100.0%(181)	7.198**
		有參與經驗	34.5%(30)	65.5%(57)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

* $p<0.05$ 、** $p<0.01$ 、*** $p<0.001$

表2-251顯示，受訪同仁對於「績效評核項目及權重應那些因素」的交叉表。統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，他們認為還有「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異(卡方值=0.549)，且皆低於6%。換言之，超過94%的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 2-251

題目	選項		未勾選	其他	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量哪些因素？	相關會議討論	無參與經驗	94.5%(171)	5.5%(10)	100.0%(181)	0.549
		有參與經驗	96.6%(84)	3.4%(3)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-252顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參

公務機關團體績效指標建構之研究

與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜」的程度並沒有顯著差異(卡方值=2.675)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例80.5%(70人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例71.1%(128人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-252

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。	無參與經驗		28.9%(52)	71.1%(128)	100.0%(180)	2.675
	有參與經驗	相關會議討論	19.5%(17)	80.5%(70)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-253顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.528)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例71.3%(62人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例66.9%(121人)都相當高，並且相差無幾。

表 2-253

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值

績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	相關會議討論	無參與經驗	33.1%(60)	66.9%(121)	100.0%(181)	0.528
		有參與經驗	28.7%(25)	71.3%(62)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-254顯示，受訪同仁對於「納入外界專家學者的合適比例」看法的交叉表，統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，他們對於「納入外界專家學者的合適比例應為多少」的看法並沒有顯著差異(卡方值=3.925)。具體來說，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，大都傾向「四分之一以下」，有參與經驗的受訪同仁同意的比例佔40.5%(34人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例佔45.0%(76人)。

表 2-254

題目	選項	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
您認為納入外界專家學者的合適比例為：	無參與經驗	45.0% (76)	32.5% (55)	18.9% (32)	3.6% (6)	100.0% (169)	3.925
	有參與經驗	40.5% (34)	26.2% (22)	29.8% (25)	3.6% (3)	100.0% (84)	

資料來源：本研究整理

表2-255顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.011)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例93.0%(80人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例93.4%(169人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-255

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	相關會議討論	無參與經驗	6.6%(12)	93.4%(169)	100.0%(181)	0.011
		有參與經驗	7.0%(6)	93.0%(80)	100.0%(86)	

資料來源：本研究整理

表2-256顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.427）。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例93.0%(80人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例95.0%(171人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-256

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	相關會議討論	無參與經驗	5.0%(9)	95.0%(171)	100.0%(180)	0.427
		有參與經驗	7.0%(6)	93.0%(80)	100.0%(86)	

資料來源：本研究整理

表2-257顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，他們同意「團體績效評比結果應該與機關(單位)考績等次或比例結合」的程度並沒有明顯差異(卡方值

=0.086)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔69.8%(60人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔68.0%(121人)。

表 2-257

題目	選項		未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
為能提升機關整理的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	相關會議討論	無參與經驗	32.0%(57)	68.0%(121)	100.0%(178)	0.086
		有參與經驗	30.2%(26)	69.8%(60)	100.0%(86)	

資料來源：本研究整理

表2-258顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，他們同意「團體績效評比結果應該與機關首長、單位主管考評依據結合」的程度並沒有明顯差異(卡方值=2.315)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔61.6%(53人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔51.7%(92人)。

表 2-258

題目	選項		未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值
	無參與經驗	有參與經驗				
為能提升機關整理的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	相關會議討論	無參與經驗	48.3%(86)	51.7%(92)	100.0%(178)	2.315
		有參與經驗	38.4%(33)	61.6%(53)	100.0%(86)	

資料來源：本研究整理

表2-259顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，他們同意「團體績效評比結果應該與績效獎金分配結合」的程度並沒有明顯差異(卡方值=2.483)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「績效獎金分配」者佔57.0%(49人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「績效獎金分配」者佔46.6%(83人)。

表 2-259

題目	選項		未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
為能提升機關整理的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	相關會議討論	無參與經驗	53.4%(95)	46.6%(83)	100.0%(178)	2.483
		有參與經驗	43.0%(37)	57.0%(49)	100.0%(86)	

資料來源：本研究整理

表2-260顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，他們同意「團體績效評比結果應該與年度敘獎人數（例如記功）結合」的程度並沒有明顯差異(卡方值=0.076)。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁而勾選「年度敘獎人數（例如記功）」者佔46.5%(40人)，至於沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「年度敘獎人數（例如記功）」者佔48.3%(86人)。

表 2-260

題目	選項		未勾選	年度敘獎人數（例如記功）	總數	卡方值
為能提升機關整理的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結	相關會議討論	無參與經驗	51.7%(92)	48.3%(86)	100.0%(178)	0.076
		有參與經驗	53.5%(46)	46.5%(40)	100.0%(86)	

合？						
----	--	--	--	--	--	--

資料來源：本研究整理

表2-261顯示，受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合」的交叉表。統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」的經驗，他們認為「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異（卡方值=0.707），且皆低於3%。換言之，超過97%的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 2-261

題目	選項		未勾選	其他	總數	卡方值
為能提升機關整理的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	無參與經驗		97.2%(173)	2.8%(5)	100.0%(178)	0.707
	有參與經驗		98.8%(85)	1.2%(1)	100.0%(86)	

資料來源：本研究整理

表2-262顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例」的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.086）。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例87.7%(157人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例92.0%(80人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-262

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
----	----	-----	----	----	-----

公務機關團體績效指標建構之研究

團體績效評核獲得較優之機關(單位),應該獲得較高考列甲等之比例。	相關會議討論	無參與經驗	12.3%(22)	87.7%(157)	100.0%(179)	1.086
		有參與經驗	8.0%(7)	92.0%(80)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-263顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，有參與「相關會議討論」經驗的受訪同仁與沒有參與經驗的受訪同仁同意「單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等」的程度並沒有顯著差異（卡方值=3.953）。具體來說，擁有參與經驗的受訪同仁同意的比例80.5%(70人)與沒有參與經驗的受訪同仁同意的比例68.9%(124人)都非常高，並且相差無幾。

表 2-263

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	無參與經驗	31.1%(56)	68.9%(124)	100.0%(180)	3.953
	有參與經驗	19.5%(17)	80.5%(70)	100.0%(87)	

資料來源：本研究整理

表2-264顯示，受訪同仁對於「如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行」的交叉表，統計分析發現在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，不論受訪同仁是否有參與「相關會議討論」經驗，他們「認為各機關(單位)差異化幅度在5%~10%屬合理可行」的看法並沒有顯著差異（卡方值=8.250）。擁有參與經驗的

受訪同仁而勾選「5%~10%」者佔34.1%(29人)，沒有參與經驗的受訪同仁而勾選「5%~10%」者佔49.4%(86人)。

表 2-264

題目	選項	5% 以內	5%~ 10%	10%~ 20%	20%~ 30%	30% 以上	總數	卡方值
如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	無參與經驗	23.0% (40)	49.4% (86)	19.5% (34)	3.4% (6)	4.6% (8)	100.0% (174)	8.250
	有參與經驗	24.7% (21)	34.1% (29)	23.5% (20)	7.1% (6)	10.6% (9)	100.0% (85)	

資料來源：本研究整理

〈四〉受評單位(對象)

1、政府機關(單位)同仁既往實施團體績效評比之看法

表 2-265 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在認同「本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.399)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁認同的比例(84.8%)與沒有受評經驗同仁認同的比例(84.8%)都相當高，並且相差無幾。

表 2-265

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	無受評經驗	15.2% (10)	84.8% (56)	100.0% (66)	1.399
	有受評經驗	21.9% (44)	78.1% (157)	100.0% (201)	

資料來源：本研究整理

表 2-266 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=2.207）。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(72.7%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(62.7%)都相當高，並且相差無幾。

表 2-266

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	受評單位(對象)	無受評經驗	27.3% (18)	72.7% (48)	100.0% (66)	2.207
		有受評經驗	37.3% (75)	62.7% (126)	100.0% (201)	

資料來源：本研究整理

表 2-277 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=2.133）。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(72.7%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(62.9%)都相當高，並且相差無幾。

表 2-277

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	受評單位(對象)	無受評經驗	27.3% (18)	72.7% (48)	100.0% (66)	2.133
		有受評經驗	37.1% (75)	62.9% (127)	100.0% (202)	

資料來源：本研究整理

表 2-278 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。」的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.877）。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(72.7%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(63.5%)都相當高，並且相差無幾。

表 2-278

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗	27.3% (18)	72.7% (48)	100.0% (66)	1.877
		有受評經驗	36.5% (73)	63.5% (127)	100.0% (200)	

資料來源：本研究整理

表 2-279 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.16)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(75.8%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(73.3%)都相當高，並且相差無幾。

表 2-279

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗	24.2% (16)	75.8% (50)	100.0% (66)	0.16
		有受評經驗	26.7% (54)	73.3% (148)	100.0% (202)	

資料來源：本研究整理

表 2-280 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「本為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.565)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(76.9%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(68.8%)都相當高，並且相差無幾。

表 2-280

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公	受評單位 (對象)	無受評經驗	23.1% (15)	76.9% (50)	100.0% (66)	1.565

公務機關團體績效指標建構之研究

務機關應施行團體績效評比。	有受評經驗	31.2% (63)	68.8% (139)	100.0% (202)	
---------------	-------	---------------	----------------	-----------------	--

資料來源：本研究整理

表 2-281 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「各機關團體績效評比制度應予以法制化。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=2.558)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(74.2%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(63.5%)都相當高，並且相差無幾。

表 2-282

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關團體績效評比制度應予以法制化。	無受評經驗	25.8% (17)	74.2% (49)	100.0% (66)	2.558
	有受評經驗	36.5% (73)	63.5% (127)	100.0% (200)	

資料來源：本研究整理

2、團體績效指標建構與評核過程

表 2-283 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.977。具體來說，有受評經驗的受訪同仁不同意的比例(63.6%)與沒有受評經驗同仁不同意的比例(70.1%)都相當高，並且相差無幾。

表 2-283

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	無受評經驗	63.6% (42)	36.4% (24)	100.0% (66)	0.977
	有受評經驗	70.1% (141)	29.9% (60)	100.0% (201)	

資料來源：本研究整理

表 2-284 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。」的程度

並沒有顯著差異（卡方值=0.445）。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(83.3%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(86.6%)都相當高，並且相差無幾。

表 2-284

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	受評單位(對象)	無受評經驗	16.7% (11)	83.3% (55)	100.0% (66)	0.445
		有受評經驗	13.4%(27)	86.6% (175)	100.0% (202)	

資料來源：本研究整理

表 2-285 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在「主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由哪個機關負責」的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.64）。不論受訪者是否有受評經驗，超過 60% 都認為主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由機關（單位）自行訂定，送上級長官審定，具體來說，有受評經驗的受訪同仁回答「授權機關（單位）自行訂定」的比例(25.8%)，與沒有受評經驗同仁同意的比例(30.7%)，沒有顯著差異。

表 2-285

題目	選項		授權機關(單位)自行訂定	機關(單位)自行訂定，送上級長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值
主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：	受評單位(對象)	無參與經驗	25.8%(17)	68.2%(45)	6.1%(4)	100.0% (66)	0.64
		有參與經驗	30.7%(62)	64.4%(130)	5.0%(10)	100.0% (202)	

資料來源：本研究整理

表 2-286 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「團

體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.378)。具體來說,有受評經驗的受訪同仁同意的比例(92.4%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(94.4%)都相當高,並且相差無幾。

表 2-286

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	受評單位(對象)	無受評經驗	7.6% (5)	92.4% (61)	100.0% (66)	0.378
		有受評經驗	5.5% (11)	94.4% (189)	100.0% (200)	

資料來源：本研究整理

表 2-287 顯示,在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中,曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.269)。具體來說,有受評經驗的受訪同仁同意的比例(93.9%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(95.5%)都相當高,並且相差無幾。

表 2-287

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	受評單位(對象)	無受評經驗	6.1% (4)	93.9% (62)	100.0% (66)	0.269
		有受評經驗	4.5% (9)	95.5% (192)	100.0% (201)	

資料來源：本研究整理

表 2-288 顯示,在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中,曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁對於「團體績效評核指標的數量」的看法有顯著差異(卡方值=10.362, $p < 0.05$, 達到統計上的顯著水準)。具體來說,有受評經驗的受訪同仁回答「4-6 個」的比例(53.0%),明顯高於沒有受評經驗同仁同意的比例(67.0%)。有受評經驗的受訪同仁回答「7-9 個」的比例(28.8%),明顯高於沒有受評經驗同仁同意的比例(12.5%)。有受評經驗的受訪同仁回答「10 個以上」的比例(4.5%),明顯低於沒有受評經驗同仁同意的比例(8.0%)。

表 2-288

題目	選項		3 個以下	4-6 個	7-9 個	10 個以上	總數	卡方值
團體績效評核指標的數量	受評單位(對象)	無參與經驗	13.6% (9)	53.0% (35)	28.8% (19)	4.5% (3)	100.0% (66)	10.362*

量，您認為 多少最為適 宜？	象) 有參與 經驗	12.5% (25)	67.0% (134)	12.5% (25)	8.0% (16)	100.0% (200)	
----------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------	--------------	-----------------	--

資料來源：本研究整理

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

表 2-289 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.56)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(93.9%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(95.5%)都相當高，並且相差無幾。

表 2-289

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
各機關(單位)團體 績效評核指標的選 定應優先納入「院 列管計畫」或「部 列管計畫」。	受評單位 (對象) 無受評 經驗	27.3% (18)	72.7% (28)	100.0% (66)	0.56
	有受評 經驗	32.2% (65)	67.8% (137)	100.0% (202)	

資料來源：本研究整理

表 2-290 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.915)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(80.0%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(87.0%)都相當高，並且相差無幾。

表 2-290

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
機關(單位)之重點 業務或首長交辦之 重要事項宜優先列 入。	受評單位 (對象) 無受評 經驗	20.0% (13)	80.0% (52)	100.0% (66)	1.915
	有受評 經驗	13.0% (26)	87.0% (174)	100.0% (200)	

資料來源：本研究整理

表 2-291 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經

公務機關團體績效指標建構之研究

為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在「績效評核項目及權重應考量目標創新程度」的看法上具有顯著差異(卡方值=20.668, $p < 0.001$, 達到統計上的顯著水準)。具體來說, 有受評經驗的受訪同仁勾選「目標創新程度」的比例(93.9%)明顯高於沒有受評經驗同仁勾選「目標創新程度」的比例(95.5%)。

表 2-291

題目	選項		未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗				
績效評核項目及權重應考量哪些因素?	受評單位(對象)	無參與經驗	26.7%(28)	73.3%(77)	100.0%(105)	20.668***
		有參與經驗	53.1(129)	46.9%(114)	100.0%(243)	

資料來源：本研究整理

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

表 2-292 顯示, 在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中, 曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在「績效評核項目及權重應考量目標達成程度」的看法上沒有顯著差異(卡方值=2.563)。具體來說, 有受評經驗的受訪同仁勾選「目標創新程度」的比例(86.7%)與沒有受評經驗同仁勾選「目標創新程度」的比例(79.4%), 並且相差無幾。

表 2-292

題目	選項		未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗				
績效評核項目及權重應考量哪些因素?	受評單位(對象)	無參與經驗	13.3%(14)	86.7%(91)	100.00%(105)	2.563
		有參與經驗	20.6%(50)	79.4%(193)	100.00%(243)	

資料來源：本研究整理

表 2-293 顯示, 在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中, 曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在「績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度」的看法上具有顯著差異(卡方值=20.668, $p < 0.05$, 達到統計上的顯著水準)。具體來說, 有受評經驗的受訪同仁勾選「業務繁重或複雜程度」的比例(92.4%)明顯高於沒有受評經驗同仁勾選「目標創新程度」的比例(83.1%)。

表 2-293

題目	選項		未勾選	業務繁重或 複雜程度	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經 驗				
績效評核項目及 權重應考量哪些 因素？			有參與經 驗	7.6%(8)	92.4%(97)	100.00%(105)
		16.9%(41)	83.1%(202)	100.00%(243)		

資料來源：本研究整理

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

表 2-294 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在「績效評核項目及權重應考量時效性」的看法上沒有顯著差異(卡方值=2.563)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁勾選「時效性」的比例(62.9%)與沒有受評經驗同仁勾選「時效性」的比例(52.3%)，並且相差無幾。

表 2-294

題目	選項		未勾選	時效性	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經 驗				
績效評核項目及 權重應考量哪些 因素？			有參與經 驗	37.1%(39)	62.9%(66)	100.00%(105)
		47.7%(116)	52.3%(127)	100.00%(243)		

資料來源：本研究整理

表 2-295 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在「績效評核項目及權重應考量其他因素」的看法上沒有顯著差異(卡方值=2.563)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁勾選「其他因素」的比例(2.9%)與沒有受評經驗同仁勾選「其他因素」的比例(5.3%)都相當低，並且相差無幾。

表 2-295

題目	選項		未勾選	其他	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經 驗				
績效評核項目及 權重應考量哪些 因素？			有參與經 驗	97.1%(102)	2.9%(3)	100.00%(105)
		94.7%(230)	5.3%(13)	100.00%(243)		

資料來源：本研究整理

表 2-296 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經

公務機關團體績效指標建構之研究

為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績考績委員會更為適宜。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=2.685)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(81.8%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(71.6%)，其比例相差無幾。

表 2-296

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績考績委員會更為適宜。	無受評經驗	18.2% (12)	81.8% (54)	100.0% (66)	2.685
	有受評經驗	28.4% (57)	71.6% (144)	100.0% (201)	

資料來源：本研究整理

表 2-297 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.347)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(71.2%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(67.3%)都相當高，其比例相差無幾。

表 2-297

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	無受評經驗	28.8% (19)	71.2% (47)	100.0% (66)	0.347
	有受評經驗	32.7% (66)	67.3% (136)	100.0% (202)	

資料來源：本研究整理

表 2-298 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁對於「績效評估委員會納入外界專家學者的合適比例」之看法並沒有顯著差異(卡方值=2.049)。整理來看，不論受訪者是否有受評經驗，平均 41.2%的受訪者，認為績效評估委員會納入外界專家學者的合適比例在四分之一以下，

換言之，受訪同人傾向同意績效評估委員會納入外界專家學者的比例應在四分之一以下。

表 2-298

題目	選項		四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
您認為納入外界專家學者的合適比例為	受評單位(對象)	無參與經驗	38.7% (24)	29.0% (18)	29.0% (18)	3.2% (2)	100.0% (62)	2.049
		有參與經驗	45.0% (86)	30.9% (59)	20.4% (39)	3.7% (7)	100.0% (191)	

資料來源：本研究整理

表 2-299 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.047)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(93.8%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(93.1%)都相當高，其比例相差無幾。

表 2-299

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	受評單位(對象)	無受評經驗	6.2% (4)	93.8% (61)	100.0% (65)	0.047
		有受評經驗	6.9% (14)	93.1% (188)	100.0% (202)	

資料來源：本研究整理

表 2-300 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.681)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(92.3%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(95.0%)都相當高，其比例相差無幾。

表 2-300

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	受評單位(對象)	無受評經驗	7.7% (5)	92.3% (60)	100.0% (65)	0.681
		有受評經驗	5.0% (10)	95.0% (191)	100.0% (201)	

資料來源：本研究整理

3、團體績效評比結果之運用

表 2-301 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合」的看法上沒有顯著差異（卡方值=1.973）。具體來說，有受評經驗的受訪同仁勾選「機關(單位)考績等次或比例」的比例(61.5%)與沒有受評經驗同仁勾選「機關(單位)考績等次或比例」的比例(70.9%)，比例相差無幾。

表 2-301

題目	選項		未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗				
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？			無參與經驗	38.5%(25)	61.5%(40)	100.00%(65)
		有參與經驗	29.1%(58)	70.9%(141)	100.00%(199)	

資料來源：本研究整理

表 2-302 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合」的看法上沒有顯著差異（卡方值=1.973）。具體來說，有受評經驗的受訪同仁勾選「機關首長、單位主管考評依據」的比例(52.3%)與沒有受評經驗同仁勾選「機關首長、單位主管考評依據」的比例(55.8%)，比例相差無幾。

表 2-302

題目	選項		未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗				
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？			無參與經驗	47.7%(31)	52.3%(34)	100.00%(65)
		有參與經驗	44.2%(88)	55.8%(111)	100.00%(199)	

資料來源：本研究整理

表 2-303 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經

為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與績效獎金分配結合」的看法上沒有顯著差異(卡方值=1.973)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁勾選「績效獎金分配」的比例(46.2%)與沒有受評經驗同仁勾選「績效獎金分配」的比例(51.3%)，比例相差無幾。

表 2-303

題目	選項		未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
	受評單位(對象)					
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	無參與經驗		53.8%(35)	46.2%(20)	100.00%(65)	0.51
	有參與經驗		48.7%(97)	51.3%(102)	100.00%(199)	

資料來源：本研究整理

表 2-304 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與年度敘獎人數(例如記功)結合」的看法上具有顯著差異(卡方值=20.668)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁勾選「年度敘獎人數(例如記功)」的比例(32.3%)明顯低於沒有受評經驗同仁勾選「年度敘獎人數(例如記功)」的比例(52.8%)。

表 2-304

題目	選項		未勾選	年度敘獎人數(例如記功)	總數	卡方值
	受評單位(對象)					
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	無參與經驗		67.7%(44)	32.3%(21)	100.00%(65)	8.218*
	有參與經驗		47.2(94)	52.8%(105)	100.00%(199)	

資料來源：本研究整理

表 2-305 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該其他制度結合」的看法上沒有顯著差異(卡方值=1.973)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁勾選「其他」的比例(3.1%)與沒有受評經驗同仁勾選「其他」的比例(2.0%)都相當低，並且相差無幾。

表 2-305

題目	選項		未勾選	其他	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	受評單位 (對象)	無參與經驗	96.9%(63)	3.1%(2)	100.00%(65)	0.251
		有參與經驗	98.0%(195)	2.0%(4)	100.00%(199)	

資料來源：本研究整理

表 2-306 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=1.000)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(92.4%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(88.0%)都相當高，並且相差無幾。

表 2-306

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	受評單位 (對象)	無受評經驗	7.6% (5)	92.4% (61)	100.0% (66)	1.000
		有受評經驗	12.0% (24)	88.0% (176)	100.0% (200)	

資料來源：本研究整理

表 2-307 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁在同意「單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。」的程度並沒有顯著差異(卡方值=0.111)。具體來說，有受評經驗的受訪同仁同意的比例(74.2%)與沒有受評經驗同仁同意的比例(72.1%)，其比例相差無幾。

表 2-307

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	受評單位 (對象)	無受評經驗	25.8% (17)	74.2% (49)	100.0% (66)	0.111
		有受評經驗	27.9% (56)	72.1% (145)	100.0% (201)	

資料來源：本研究整理

表 2-308 顯示，在「參與團體績效評比制度運作的經驗」當中，曾經為「受評單位(對象)」的受訪同仁與沒有受評經驗的受訪同仁對於「如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？」之看法並沒有顯著差異(卡方值=0.85)。整體來看，不論受訪者的受評經驗，大都同意團體績效與考列甲等的比例連結，各機關(單位)差異化幅度為 5%~10%是合理的，有受評經驗的受訪同仁回答「5%~10%」的比例為 46.9%，與沒有受評經驗同仁同意的比例為 43.6%。

表 2-308

題目	選項	5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值
如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	無與經驗	21.9% (14)	46.9% (30)	20.3% (13)	3.1% (2)	7.8% (5)	100.0% (64)	0.85
	有與經驗	24.1% (47)	43.6% (85)	21.0% (41)	5.1% (10)	6.2% (12)	100.0% (195)	

資料來源：本研究整理

第三章 考選部與經濟部之差異分析

〈一〉、政府機關(單位)同仁既往實施團體績效評比之看法

表 3-1 顯示受訪同仁對於「認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度」的交叉表。統計分析發現受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位，他們認同的程度有顯著差異(卡方值=6.928, $p < 0.01$, 達統計上的顯著水準)。具體來看，經濟部受訪同仁回答「同意」者佔 83.1% (241 人)，至於考選部受訪同仁回答「同意」者佔 68.3% (41 人)。經濟部受訪同仁的認同程度明顯高於考選部受訪同仁。

表 3-1

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	經濟部	16.9%(49)	83.1%(241)	100%(290)	6.928**
	考選部	31.7%(19)	68.3%(41)	100%(60)	

資料來源：本研究整理

$p < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

表 3-2 顯示受訪同仁對於「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面影響」的交叉表。統計分析發現受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位，他們的同意程度有顯著差異(卡方值=7.862, $p < 0.01$ ，達統計上的顯著水準)。具體來看，經濟部受訪同仁回答「同意」者佔 83.1% (241 人)，至於考選部受訪同仁回答「同意」者佔 51.7%(31 人)。經濟部受訪同仁的同意程度明顯高於考選部受訪同仁。

表 3-2

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	經濟部	29.7%(86)	70.3%(204)	100%(290)	7.862**
	考選部	48.3%(29)	51.7%(31)	60%(100)	

資料來源：本研究整理。

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

表 3-3 顯示受訪同仁對於「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響」的交叉表。統計分析發現受訪不論服務單位在「經濟部」或「考選部」的受訪同仁，他們同意的程度沒有顯著差異(卡方值=2.374)。具體來看，不論是經濟部或考選部受訪的同仁都有超過 58.3%的同意程度，經濟部的受訪同仁回答「不同意」者佔 31.4% (91 人)，考選部受訪同仁回答「不同意」者佔 41.7% (25 人)。

表 3-3

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	經濟部	31.4%(91)	68.6%(199)	100%(290)	2.374
	考選部	41.7%(25)	58.3%(234)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

表 3-4 顯示受訪同仁對於「機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面影響」的交叉表。統計分析發現不論服務單位在「經濟部」或「考選部」的受訪同仁，他們同意的程度沒有顯著差異(卡方值=3.535)。具體來看，不論是經濟部或考選部受訪的同仁都有超過 56.7%的同意程度，經濟部受訪同仁回答「不同意」者佔 30.8% (89 人)，考選部受訪同仁回答「不同意」者佔 43.3% (26 人)。

表 3-4

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	經濟部	30.8%(89)	69.2%(200)	100%(289)	3.535
	考選部	43.3%(26)	56.7%(34)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

表 3-5 顯示受訪同仁對於「機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面影響」的交叉表。統計分析發現受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位，他們的同意程度有顯著差異（卡方值=6.776， $p<0.01$ ，達統計上的顯著水準）。具體來看，經濟部受訪同仁回答「同意」者佔 77.7%（226 人），至於考選部受訪同仁回答「同意」者佔 61.7%(37 人)。經濟部受訪同仁的同意程度明顯高於考選部受訪的同仁。

表 3-5

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	經濟部	22.3%(65)	77.7%(226)	100%(291)	6.776**
	考選部	38.3%(23)	61.7%(37)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

$p^*<0.05$ 、 $p^{**}<0.01$ 、 $p^{***}<0.001$

表 3-6 顯示受訪同仁對於「為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比」的交叉表。統計分析發現受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位，他們的同意程度有顯著差異（卡方值=10.574， $p<0.001$ ，達統計上的顯著水準）。具體來看，經濟部受訪同仁回答「同意」者佔 75.2%（218 人），至於考選部受訪同仁回答「同意」者佔 54.2%(32 人)。經濟部受訪同仁的同意程度明顯高於考選部受訪的同仁。

表 3-6

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應	經濟部	24.8%(72)	75.2%(218)	100%(290)	10.574***
	考選部	45.8%(27)	54.2%(32)	100%(59)	

公務機關團體績效指標建構之研究

施行團體績效評比。					
-----------	--	--	--	--	--

資料來源：本研究整理。

p* $<$ 0.05、p** $<$ 0.01、p*** $<$ 0.001

表 3-7 顯示受訪同仁對於「各機關團體績效評比制度應予以法制化」的交叉表。統計分析發現不論服務單位在「經濟部」或「考選部」的受訪同仁，他們的同意程度沒有顯著差異（卡方值=2.401）。具體來看，不論是經濟部或考選部的受訪同仁都有超過 56.7% 的同意程度，經濟部的受訪同仁回答「不同意」者佔 32.9%（95 人），考選部受訪同仁回答「不同意」者佔 43.3%（26 人）。

表 3-7

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
各機關團體績效評比制度應予以法制化。	經濟部	32.9%(95)	67.1%(194)	100%(289)	2.401
	考選部	43.3%(26)	56.7%(34)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

〈二〉、第二部分：團體績效指標建構評過程

表 3-8 顯示受訪同仁對於「團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比」的交叉表。統計分析發現受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位，他們的同意程度有顯著差異（卡方值=17.922，p $<$ 0.001，達統計上的顯著水準）。具體來看，經濟部受訪同仁回答「不同意」者佔 63.8%（185 人），至於考選部同仁回答「不同意」者佔 91.7%（55 人）。考選部受訪同仁的不同意程度明顯高於經濟部同仁。

表 3-8

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	經濟部	63.8%(185)	36.2%(105)	100%(290)	17.922***
	考選部	91.7%(55)	8.3%(5)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

p* $<$ 0.05、p** $<$ 0.01、p*** $<$ 0.001

表 3-9 顯示受訪同仁對於「同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關」的交叉表。統計分析發現受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位，他們的同意程度有顯著差異（卡方值=11.759， $p<0.001$ ，達統計上的顯著水準）。具體來看，經濟部同仁回答「同意」者佔 88.7%（258 人），至於考選部同仁回答「同意」者佔 71.7%（43 人）。經濟部同仁的同意程度明顯高於考選部同仁。

表 3-9

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	經濟部	11.3%(33)	88.7%(258)	100%(291)	11.759***
	考選部	28.3%(17)	71.7%(43)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

$p^*<0.05$ 、 $p^{**}<0.01$ 、 $p^{***}<0.001$

表 3-10 顯示受訪同仁對於「主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由」的交叉表。受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位，他們的同意程度有顯著差異（卡方值=6.705， $p<0.05$ ，達統計上的顯著水準）。具體來看，經濟部和考選部受訪的同仁都傾向「機關（單位）自行訂定，送上級長官審定」，百分比各佔 67.8%（196 人）和 56.7%（34 人）。

表 3-10

題目	單位	授權機關（單位）自行訂定	機關（單位）自行訂定，送上級長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值
主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：	經濟部	26.3%(76)	67.8%(196)	5.9%(17)	100%(289)	6.705*
	考選部	41.7%(25)	56.7%(34)	1.7%(1)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

表 3-11 顯示受訪同仁對於「團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類」的交叉表。統計分析發現不論服務單位在「經濟部」或「考選部」的受訪同仁，他們的同意程度沒有顯著差異（卡方值=0.556）。

公務機關團體績效指標建構之研究

具體來看，不論是經濟部或考選部的同仁都有超過 91.5% 的同意程度，經濟部受訪同仁回答「同意」者佔 94.1% (272 人)，考選部受訪同仁回答「同意」者佔 91.5% (54 人)。

表 3-11

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	經濟部	5.9%(17)	94.1%(272)	100%(289)	0.556
	考選部	8.5%(5)	91.5%(54)	100%(59)	

資料來源：本研究整理。

表 3-12 顯示受訪同仁對於「績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素考量」的交叉表。統計分析發現不論服務單位在「經濟部」或「考選部」的受訪同仁，他們的同意程度沒有顯著差異 (卡方值=0.029)。具體來看，不論是經濟部或考選部的同仁都有超過 95% 的同意程度，經濟部受訪同仁回答「同意」者佔 95.5% (276 人)，考選部受訪同仁回答「同意」者佔 95% (57 人)。

表 3-12

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	經濟部	4.5%(13)	95.5%(276)	100%(289)	0.029
	考選部	5%(3)	95%(57)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

表 3-13 顯示受訪同仁對於「團體績效評核指標的適宜數量」交叉表。統計分析發現受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位，他們的同意程度有顯著差異 (卡方值=14.866, $p < 0.01$, 達統計上的顯著水準)。具體來看，經濟部和考選部受訪同仁都認為「4-6 個」的績效評核指標數量最為適宜，百分比各佔 66.1% (191 人) 和 57.6% (34 人)。而其他績效評核指標最適宜數量皆低於 15.2%。

表 3-13

題目	單位	3 個以下	4-6 個	7-9 個	10 個以上	總數	卡方值
團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	經濟部	15.2%(44)	66.1%(191)	13.1%(38)	5.5%(16)	100%(289)	14.866**
	考選部	3.4%(2)	57.6%(34)	27.1%(16)	11.9%(7)	100%(59)	

資料來源：本研究整理。

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

表 3-14 顯示受訪同仁對於「各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入院列管計畫或部列管計畫」的交叉表。統計分析發現不論服務單位在「經濟部」或「考選部」的受訪同仁，他們同意的程度沒有顯著差異(卡方值=0.25)。具體來看，不論是經濟部或考選部的同仁都有超過 68.4% 的同意程度，經濟部受訪同仁回答「同意」者佔 68.4% (199 人)，考選部受訪同仁回答「同意」者佔 71.7% (43 人)。

表 3-14

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	經濟部	31.6%(92)	68.4%(199)	100%(291)	0.25
	考選部	28.3%(17)	71.7%(43)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

表 3-15 顯示受訪同仁對於「機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入」的交叉表。統計分析發現不論服務單位在「經濟部」或「考選部」的受訪同仁，他們同意的程度沒有顯著差異(卡方值=0.723)。具體來看，不論是經濟部或考選部的同仁都有超過 83.7% 的同意程度，經濟部受訪同仁回答「同意」者佔 83.7% (242 人)，考選部受訪同仁回答「同意」者佔 88.1% (52 人)。

表 3-15

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	經濟部	16.3%(47)	83.7%(242)	100%(289)	0.723
	考選部	11.9%(7)	88.1%(52)	100%(59)	

資料來源：本研究整理。

表 3-16 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量目標創新程度」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「經濟部」或「考

選部」，他們對於「績效評核項目及權重應考量目標創新程度」的看法並沒有顯著差異（卡方值=0.246）。不同服務單位的同仁都有超過 51.7%的認同度，受訪同仁服務於經濟部而勾選「目標創新程度」者佔 55.2%（160 人），受訪同仁服務於考選部而勾選「目標創新程度」者佔 51.7%（31 人）。

表 3-16

題目	單位	未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量目標創新程度	經濟部	44.8%(130)	55.2%(160)	100%(290)	0.246
	考選部	48.3%(29)	51.7%(31)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

表 3-17 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量目標達成程度」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「經濟部」或「考選部」，他們對於「績效評核項目及權重應考量目標達成程度」的看法並沒有顯著差異（卡方值=0.142）。不同服務單位的同仁都有超過 80%的認同度，受訪同仁服務於經濟部而勾選「目標達成程度」者佔 82.1%（238 人），受訪同仁服務於考選部而勾選「目標達成程度」者佔 80%（48 人）。

表 3-17

題目	單位	未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量目標達成程度	經濟部	17.9%(52)	82.1%(238)	100%(290)	0.142
	考選部	20%(12)	80%(48)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

表 3-18 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「經濟部」或「考選部」，他們對於「績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度」的看法並沒有顯著差異（卡方值=1.931）。不同服務單位的同仁都有超過 84.8%的認同度，受訪同仁服務於經濟部而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔 84.8%（246 人），受訪同仁服務於考選部而勾選「業務繁重或複雜程度」者佔 91.7%（60 人）。

表 3-18

題目	單位	未勾選	業務繁重或複雜程度	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量業務繁重或複雜程度	經濟部	15.2%(44)	84.8%(246)	100%(290)	1.931
	考選部	8.3%(5)	91.7%(55)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

表 3-19 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量時效性」的交叉表。統計分析發現受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位時，他們對於「績效評核項目及權重應考量時效性」的程度具有顯著差異（卡方值=4.674， $p<0.05$ ，達統計上的顯著水準）。具體來看，受訪同仁服務於經濟部而勾選「時效性」者佔 53.1%（154 人），受訪同仁服務於考選部而勾選「時效性」者佔 68.3%（41 人）。服務於考選部的同仁明顯高於服務於經濟部的同仁。

表 3-19

題目	單位	未勾選	時效性	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量時效性	經濟部	46.9%(136)	53.1%(154)	100%(290)	4.674*
	考選部	31.7%(19)	68.3%(41)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

$p^*<0.05$ 、 $p^{**}<0.01$ 、 $p^{***}<0.001$

表 3-20 顯示受訪同仁對於「績效評核項目及權重應考量其他因素」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「經濟部」或「考選部」，他們認為還有「其他」因素應該考慮的看法並沒有顯著差異（卡方值=0.03），皆低於 5%。換言之，超過 95% 的同仁都認為以上四種因素應該算周延。

表 3-20

題目	單位	未勾選	其他	總數	卡方值
績效評核項目及權重應考量其他	經濟部	95.5%(277)	4.5%(13)	100%(290)	0.03
	考選部	95%(57)	5%(3)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

表 3-20 顯示受訪同仁對於「團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜」看法的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「經濟部」或「考選部」，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.043）。不同服務單位的同仁都有超過 71% 的認同度，受訪同仁服務於經濟部而回答「同意」者佔 72.5%（211 人），受訪同仁服務於考選部而回答「同意」者佔 71.2%（42 人）。

表 3-20

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。	經濟部	27.5%(80)	72.5%(211)	100%(291)	0.043
	考選部	28.8%(17)	71.2%(42)	100%(59)	

資料來源：本研究整理。

表 3-21 顯示受訪同仁對於「績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與」交叉表。統計分析發現受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位，他們的同意程度有顯著差異(卡方值=14.403, $p<0.001$ ，達統計上的顯著水準)。具體來看，經濟部受訪同仁回答「同意」者佔 74.6% (217 人)，而考選部回答「同意」者只佔 50% (30 人)。經濟部的受訪同仁同意程度明顯高於考選部的受訪同仁。

表 3-21

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	經濟部	25.4%(74)	74.6%(217)	100%(291)	14.403***
	考選部	50%(30)	50%(30)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

$p^*<0.05$ 、 $p^{**}<0.01$ 、 $p^{***}<0.001$

表 3-22 顯示受訪同仁對於「認為納入外界專家學者的合適比例為多少」的交叉表。統計分析發現受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位，他們的認同程度有顯著差異(卡方值=12.109, $p<0.01$ ，達統計上的顯著水準)。具體來看，經濟部和考選部受訪同仁回答「四分之一」以下者超過 70%，明顯高過其他選項。

表 3-22

題目	單位	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
您認為納入外	經濟	40.4%(113)	29.6%(83)	25.7%(72)	4.3%(12)	100%(280)	12.109**

界專家學者的 合適比例為：	部)))	
	考選部	64.7%(33)	29.6%(12)	11.8%(6)	0%(0)	100%(51)	

資料來源：本研究整理。

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

表 3-23 顯示受訪同仁對於「績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練」看法的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「經濟部」或「考選部」，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=0.291）。不同服務單位的同仁都有超過 91% 的認同度，受訪同仁服務於經濟部而回答「同意」者佔 93.5%（291 人），受訪同仁服務於考選部而回答「同意」者佔 91.5%（54 人）。

表 3-23

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	經濟部	6.5%(19)	93.5%(272)	100%(291)	0.291
	考選部	8.5%(5)	91.5%(54)	100%(59)	

資料來源：本研究整理。

表 3-24 顯示受訪同仁對於「績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「經濟部」或「考選部」，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值=1.676）。不同服務單位的同仁都有超過 94% 的認同度，受訪同仁服務於經濟部而回答「同意」者佔 94.2%（274 人），受訪同仁服務於考選部而回答「同意」者佔 98.3%（57 人）。

表 3-24

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	經濟部	5.8%(17)	94.2%(274)	100%(291)	1.676
	考選部	1.7%(1)	98.3%(57)	100%(58)	

資料來源：本研究整理。

〈三〉、第三部分：團體績效指標評比結果之運用

表 3-25 顯示受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合機關(單位)考績等次或比例」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「經濟部」或「考選部」，他們對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合機關(單位)考績等次或比例」的看法並沒有顯著差異(卡方值=0.432)。不同服務單位的同仁都有超過 61%的認同度，受訪同仁服務於經濟部而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔 65.5%(188 人)，受訪同仁服務於考選部而勾選「機關(單位)考績等次或比例」者佔 61%(36 人)。

表 3-25

題目	單位	未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合機關(單位)考績等次或比例	經濟部	34.5%(99)	65.5%(188)	100%(287)	0.432
	考選部	39%(23)	61%(36)	100%(59)	

資料來源：本研究整理。

表 3-26 顯示受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合機關首長、單位主管考評依據」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「經濟部」或「考選部」，他們對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合機關首長、單位主管考評依據」的看法並沒有顯著差異(卡方值=3.622)。不同服務單位的同仁都有超過 45.8%的認同度，受訪同仁服務於經濟部而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔 59.2%(170 人)，受訪同仁服務於考選部而勾選「機關首長、單位主管考評依據」者佔 45.8%(27 人)。

表 3-26

題目	單位	未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合機關首長、單位主管考評依據	經濟部	40.8%(117)	59.2%(170)	100%(287)	3.622
	考選部	54.2%(32)	45.8%(27)	100%(59)	

資料來源：本研究整理。

表 3-27 顯示受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合績效獎金分配」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「經濟部」或「考選部」，他們對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合績效獎金分配」的看法並沒有顯著差異（卡方值=2.789）。不同服務單位的同仁都有超過 40% 的認同度，受訪同仁服務於經濟部而勾選「績效獎金分配」者佔 52.6%（151 人），受訪同仁服務於考選部而勾選「績效獎金分配」者佔 40.7%（24 人）。

表 3-27

題目	單位	未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合績效獎金分配	經濟部	47.4%(136)	52.6%(151)	100%(287)	2.789
	考選部	59.3%(35)	40.7%(24)	100%(59)	

資料來源：本研究整理。

表 3-28 顯示受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合年度敘獎人數（例如記功）」的交叉表。他們對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合年度敘獎人數」的程度具有顯著差異（卡方值=3.903， $p < 0.05$ ，達統計上的顯著水準）。具體來看，受訪同仁服務於經濟部而勾選「年度敘獎人數」者佔 43.6%（125 人），受訪同仁服務於考選部而勾選「年度敘獎人數」者佔 57.6%（34 人）。服務於考選部的同仁明顯高於服務於經濟部的同仁。

表 3-28

題目	單位	未勾選	年度敘獎人數 (例如記功)	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合年度敘獎人數（例如記功）	經濟部	56.4%(162)	43.6%(125)	100%(287)	3.903*
	考選部	42.4%(25)	57.6%(34)	100%(59)	

資料來源：本研究整理。

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

表 3-29 顯示受訪同仁對於「為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合其他」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「經濟部」或「考選部」，他們對於「為能提昇機關整體的管理效

益，團體績效評比結果應該結合其他」的看法並沒有顯著差異（卡方值＝1.469）。無論是否經濟部或考選部，所有的同仁中低於3%的同仁勾選「其他」，經濟部同仁而勾選「其他」者佔2.4%(7人)，考選部而勾選「其他」者佔0%。換言之，超過97%的同仁都認為以上四種結合應該算周延。

表 3-29

題目	單位	未勾選	其他	總數	卡方值
為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該結合其他	經濟部	97.6%(280)	2.4%(7)	100%(287)	1.469
	考選部	100%(59)	0%(0)	100%(59)	

資料來源：本研究整理。

表 3-30 顯示受訪同仁對於「團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例」交叉表。統計分析發現受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位，他們的同意程度有顯著差異（卡方值＝5.858， $p<0.05$ ，達統計上的顯著水準）。具體來看，經濟部受訪同仁回答「同意」者佔89.6%（259人），而考選部回答「同意」者只佔78.3%（47人）。經濟部的受訪同仁同意程度明顯高於考選部的受訪同仁。

表 3-30

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	經濟部	10.4%(30)	89.6%(259)	100%(289)	5.858*
	考選部	21.7%(13)	78.3%(47)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

$p^*<0.05$ 、 $p^{**}<0.01$ 、 $p^{***}<0.001$

表 3-31 顯示受訪同仁對於「單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等」的交叉表。統計分析發現不論受訪同仁的服務單位是「經濟部」或「考選部」，他們同意的程度並沒有顯著差異（卡方值＝0.01）。不同服務單位的同仁都有超過71%的認同度，受訪同仁服務於經濟部而回答「同意」者佔71%（206人），受訪同仁服務於考選部而回答「同意」者佔71.7%（43人）。

表 3-31

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	經濟部	29%(84)	71%(206)	100%(290)	0.01
	考選部	28.3%(17)	71.7%(43)	100%(60)	

資料來源：本研究整理。

表 3-32 顯示受訪同仁對於「如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行」的交叉表。統計分析發現受訪同仁在「經濟部」或「考選部」不同的服務單位，他們的認同程度沒有顯著差異(卡方值=7.17)。且都有超過 88%的人回答差異化幅度為 20%以下最為合理可行。

表 3-32

題目	單位	5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值
如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	經濟部	25.8%(73)	44.5%(126)	20.5%(58)	3.2%(9)	6%(17)	100%(283)	7.17
	考選部	22.2%(12)	38.9%(21)	27.8%(15)	9.3%(5)	1.9%(1)	100%(54)	

資料來源：本研究整理。

14.2 交叉分析

職務類型交叉總表

第一部分：針機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	所屬機關	19.1%(17)	80.9%(72)	100.0%(89)	0.006
	內部單位	19.5%(46)	80.5%(190)	100.0%(236)	
02. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	所屬機關	29.2%(26)	70.8%(63)	100.0%(89)	0.537
	內部單位	33.5%(79)	66.5%(157)	100.0%(236)	
03. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	所屬機關	32.6%(29)	67.4%(60)	100.0%(89)	0.006
	內部單位	33.1%(78)	66.9%(158)	100.0%(236)	
04. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	所屬機關	29.5%(26)	70.5%(62)	100.0%(89)	0.281
	內部單位	32.6%(77)	67.4%(159)	100.0%(236)	
05. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	所屬機關	23.6%(21)	76.4%(68)	100.0%(89)	0.059
	內部單位	24.9%(59)	75.1%(178)	100.0%(236)	
06. 為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	所屬機關	20.5%(18)	79.5%(70)	100.0%(89)	3.230
	內部單位	30.5%(72)	69.5%(164)	100.0%(236)	
07. 各機關團體績效評比制度應予以法制化。	所屬機關	35.2%(31)	64.8%(57)	100.0%(89)	0.265
	內部單位	32.2%(76)	67.8%(160)	100.0%(236)	

第二部分：團體績效指標建構與評核過程

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
08.團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	所屬機關	16.9%(15)	83.1%(74)	100.0%(89)	1.435
	內部單位	11.8%(28)	88.2%(209)	100.0%(236)	
09.承上題，同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	所屬機關	23.9%(15)	67.0%(74)	9.1%(8)	4.406
	內部單位	30.5%(72)	65.7%(155)	3.8%(9)	
11.團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	所屬機關	6.7%(6)	93.7%(83)	100.0%(89)	0.539
	內部單位	4.7%(11)	95.3%(223)	100.0%(236)	
12.績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	所屬機關	4.5%(4)	95.5%(85)	100.0%(89)	0.452
	內部單位	3.0%(7)	97.0%(228)	100.0%(235)	
14.各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	所屬機關	29.2%(26)	70.8%(63)	100.0%(89)	0.042
	內部單位	30.4%(72)	69.6%(165)	100.0%(237)	
15.承上題，機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	所屬機關	13.6%(12)	86.4%(76)	100.0%(88)	0.422
	內部單位	16.6%(39)	83.4%(196)	100.0%(235)	
17.團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績考績委員會更為適宜。	所屬機關	32.6%(29)	67.4%(60)	100.0%(89)	1.105
	內部單位	26.7%(63)	73.3%(173)	100.0%(236)	
18.承上題，績效評估委員會應容納外界熟	所屬機關	24.7%(22)	75.3%(67)	100.0%(89)	0.621

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
悉本機關(單位)之專家學者參與。	內部單位	26.7%(69)	73.3%(168)	100.0%(237)	
20.績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	所屬機關	3.4%(3)	96.6%(86)	100.0%(89)	1.644
	內部單位	7.2%(17)	92.8%(219)	100.0%(236)	
21.績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	所屬機關	1.1%(1)	98.9%(88)	100.0%(89)	2.409
	內部單位	6.0%(14)	94.0%(221)	100.0%(235)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

題目	選項	授權機關(單位)自行訂定	機關(單位)自行訂定，送上級長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值
10.主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：	所屬機關	23.9%(15)	67.0%(74)	9.1%(8)	100.0%(89)	4.406
	內部單位	30.5%(72)	65.7%(155)	3.8%(9)	100.0%(236)	

題目	選項	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
19.承上題，您認為納入外界專家學者的合適比例為	所屬機關	38.8%(33)	31.8%(27)	27.1%(23)	2.4%(2)	100.0%(89)	1.391
	內部單位	42.8%(95)	28.8%(64)	23.9%(53)	4.5%(10)	100.0%(236)	

題目	選項	3個以下	4-6個	7-9個	10個以上	總數	卡方值
13.團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	所屬機關	16.9%(15)	67.4%(60)	11.2%(10)	4.5%(4)	100.0%(89)	1.978
	內部單位	11.5%(27)	64.5%(151)	17.1%(40)	6.8%(16)	100.0%(234)	

二、複選題

16. 績效評核項目及權重應考量哪些因素？	類別	未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
	所屬機關	46.1%(41)	53.9%(48)	100.0%(89)	0.105
	內部單位	44.1%(104)	55.9%(132)	100.0%(236)	
	類別	未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
	所屬機關	27.0%(24)	73.0%(65)	100.0%(89)	6.406*
	內部單位	14.8%(35)	85.2%(201)	100.0%(236)	
	類別	未勾選	業務繁重或複雜程度	總數	卡方值
	所屬機關	10.1%(9)	89.9%(80)	100.0%(89)	1.038
	內部單位	14.4%(34)	85.6%(202)	100.0%(236)	
	類別	未勾選	時效性	總數	卡方值
	所屬機關	42.7%(38)	57.3%(51)	100.0%(89)	0.129
	內部單位	44.9%(106)	55.1%(130)	100.0%(236)	
	類別	未勾選	其他	總數	卡方值
	選項	未勾選	其他	總數	0.126
所屬機關	96.6%(86)	3.4%(3)	100.0%(89)		

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

第三部分：團體績效評比結果之運用

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
23. 團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	主管	8.6%(9)	91.4%(96)	100.0%(105)	1.521
	非主管	13.2(32)	86.8%(210)	100.0%(242)	
24. 單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	主管	24.8%(26)	75.2%(79)	100.0%(105)	1.159
	非主管	30.5%(74)	69.5%(169)	100.0%(243)	

題目	選項	5% 以內	5% ~10%	10% ~20%	20% ~30%	30% 以上	總數	卡方值
----	----	----------	------------	-------------	-------------	-----------	----	-----

公務機關團體績效指標建構之研究

25.如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	主管	22.0% (22)	46.0% (46)	21.0% (21)	7.0% (7)	4.0% (4)	100.0% (100)	3.944
	非主管	26.3% (62)	42.8% (101)	22.0% (52)	3.0% (7)	5.9% (14)	100.0% (229)	

二、複選題

22.為能提升機關體效率比該與下列何者合?	選項	未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
	所屬機關	36.4%(32)	63.6%(56)	100.0%(88)	0.072
	內部單位	34.8%(81)	65.2%(152)	100.0%(233)	
	選項	未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值
	所屬機關	37.5%(33)	62.5%(55)	100.0%(88)	0.006
	內部單位	42.9%(100)	57.1%(133)	100.0%(233)	
	選項	未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
	所屬機關	52.3%(46)	47.7%(42)	100.0%(88)	0.011
	內部單位	53.2%(124)	46.8%(109)	100.0%(233)	
	選項	未勾選	年度敘獎人數(例如記功)	總數	卡方值
	所屬機關	52.3%(46)	47.7%(42)	100.0%(88)	0.023
	內部單位	53.2%(124)	46.8%(109)	100.0%(233)	
	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
	所屬機關	97.7%(86)	2.3%(2)	100.0%(88)	0.880
	內部單位	97.9%(228)	2.1%(5)	100.0%(236)	

內部單位之差異分析

第一部分：針機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
01.整體來說，我認	業務單位	17.5%(20)	82.5%(94)	100.0%(114)	1.202

同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	幕僚單位	23.3%(28)	76.7%(92)	100.0%(120)	
02.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	業務單位	34.2%(39)	65.8%(75)	100.0%(114)	0.016
	幕僚單位	35.0%(42)	65.0%(78)	100.0%(120)	
03.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	業務單位	34.8%(40)	65.2%(75)	100.0%(115)	0.106
	幕僚單位	32.8%(39)	67.2%(80)	100.0%(119)	
04.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	業務單位	30.4%(35)	69.6%(80)	100.0%(115)	0.855
	幕僚單位	36.1%(43)	63.9%(76)	100.0%(119)	
05.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	業務單位	25.2%(29)	74.8%(86)	100.0%(115)	0.001
	幕僚單位	25.0%(30)	75.0%(90)	100.0%(120)	
06.為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	業務單位	29.6%(34)	70.4%(81)	100.0%(115)	0.065
	幕僚單位	31.1%(37)	68.9%(82)	100.0%(119)	
07.各機關團體績效評比制度應予以法制化。	業務單位	32.2%(37)	67.8%(78)	100.0%(115)	0.010
	幕僚單位	32.8%(39)	67.2%(80)	100.0%(119)	

公務機關團體績效指標建構之研究

第二部分：團體績效指標建構與評核過程

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
08.團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	業務單位	65.2%(75)	34.8%(40)	100.0%(115)	2.687
	幕僚單位	75.0%(90)	25.0%(30)	100.0%(120)	
09.同一主管部會進行團體績效評比時，可區分幕僚單位與業務單位。	業務單位	13.9%(16)	86.1%(99)	100.0%(115)	0.857
	幕僚單位	10.0%(12)	90.0%(108)	100.0%(120)	
11.團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	業務單位	3.5%(4)	96.5%(109)	100.0%(113)	0.704
	幕僚單位	5.9%(7)	94.1%(112)	100.0%(119)	
12.績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	業務單位	1.8%(2)	98.2%(111)	100.0%(113)	1.147
	幕僚單位	4.2%(5)	95.8%(115)	100.0%(120)	
14.各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	業務單位	27.8%(32)	72.2%(83)	100.0%(115)	0.608
	幕僚單位	32.5%(39)	67.5%(81)	100.0%(120)	
15.機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	業務單位	19.3%(22)	80.7%(92)	100.0%(114)	1.461
	幕僚單位	13.4%(16)	86.6%(103)	100.0%(119)	

題目	選項	授權機關(單位)自行訂定	機關(單位)自行訂定,送 上級長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值
10.主管機關對團體績效評核指標,儘量只作原則性規定或提示,績效指標的訂定宜由:	業務單位	23.9% (21)	67.0% (59)	9.1% (8)	100.0% (115)	2.417
	幕僚單位	30.5% (72)	65.7% (155)	3.8% (9)	100.0% (119)	

題目	選項	3個以下	4-6個	7-9個	10個以上	總數	卡方值
13.團體績效評核指標的數量,您認為多少最為適宜?	業務單位	15.8% (18)	58.8% (67)	20.2% (23)	5.3% (6)	100.0% (114)	6.896
	幕僚單位	7.6% (9)	70.3% (83)	13.6% (16)	8.5% (10)	100.0% (118)	

二、複選題

題目	選項	未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
16.績效評核項目及權重應考	業務單位	46.1%(53)	53.9%(62)	100.0%(115)	0.788
	幕僚單位	40.3%(48)	59.7%(71)	100.0%(119)	

公務機關團體績效指標建構之研究

量哪些因素？	選項	未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
	業務單位	16.5%(19)	83.5%(96)	100.0%(115)	0.435
	幕僚單位	13.4%(16)	86.6%(103)	100.0%(119)	
	選項	未勾選	業務繁重或負雜程度	總數	卡方值
	業務單位	12.2%(14)	87.8%(101)	100.0%(115)	0.694
	幕僚單位	16.0%(19)	84.0%(100)	100.0%(119)	
	選項	未勾選	時效性	總數	卡方值
	業務單位	45.2%(52)	54.8%(63)	100.0%(115)	0.011
	幕僚單位	44.5%(53)	55.5%(66)	100.0%(119)	
	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
	業務單位	95.7%(110)	4.3%(5)	100.0%(115)	0.003
	幕僚單位	95.8%(114)	4.2%(5)	100.0%(119)	

第三部分：團體績效評比結果之運用

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
17.團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組	業務單位	32.2%(37)	67.8%(78)	100.0%(115)	3.744
	幕僚單位	21.0%(25)	79.0%(94)	100.0%(119)	

一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。					
18.績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	業務單位	23.5%(27)	76.5%(88)	100.0%(115)	3.262
	幕僚單位	34.2%(41)	65.8%(79)	100.0%(120)	
20.績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	業務單位	4.4%(5)	95.6%(109)	100.0%(114)	2.735
	幕僚單位	10.0%(12)	90.0%(108)	100.0%(120)	
21.績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	業務單位	7.0%(8)	93.0%(106)	100.0%(114)	0.402
	幕僚單位	5.0%(6)	95.0%(113)	100.0%(119)	
23.團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	業務單位	10.5%(12)	89.5%(106)	100.0%(114)	0.437
	幕僚單位	13.3%(16)	86.7%(104)	100.0%(120)	
24.單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	業務單位	28.7%(33)	71.3%(82)	100.0%(115)	0.879
	幕僚單位	23.3%(28)	76.7%(92)	100.0%(120)	

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
19.您認為納入外界專家學者的合適比例為：	業務單位	43.8%(49)	25.9%(49)	25.9%(29)	4.5%(5)	100.0%(112)	0.799
	幕僚單位	45.0%(49)	29.4%(32)	21.1%(23)	4.6%(5)	100.0%(109)	

題目	選項	5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值
25.如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	業務單位	21.4% (24)	42.9% (48)	24.1% (27)	6.3% (7)	5.4% (6)	100.0% (112)	2.230
	幕僚單位	27.8% (32)	43.5% (50)	20.9% (24)	3.5% (4)	4.3% (5)	100.0% (115)	

二、複選題

題目	選項	未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
22.為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列	業務單位	33.6%(38)	66.4%(75)	100.0%(113)	0.009
	幕僚單位	33.1%(39)	66.9%(79)	100.0%(118)	
	選項	未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值
	業務單位	47.8%(54)	52.2%(59)	100.0%(113)	1.823

何者結合？	幕僚單位	39.0%(46)	61.0%(72)	100.0%(118)	
	選項	未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
	業務單位	43.4%(49)	56.6%(64)	100.0%(113)	2.324
	幕僚單位	53.4%(63)	46.6%(55)	100.0%(118)	
	選項	未勾選	年度敘獎人數（例如記功）	總數	卡方值
	業務單位	52.2%(59)	47.8%(54)	100.0%(113)	0.095
	幕僚單位	54.2%(64)	45.8%(54)	100.0%(118)	
	選項	未勾選	其他	總數	卡方值
	業務單位	97.3%(110)	2.7%(3)	100.0%(113)	0.251
	幕僚單位	98.3%(116)	1.7%(2)	100.0%(118)	

官職等交叉總表

第一部分：針機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	簡任	13.4%(11)	86.6%(71)	100.0%(82)	4.251
	薦任	22.0%(50)	78.0%(177)	100.0%(227)	
	委任	20.0%(5)	80.0%(20)	100.0%(25)	
	其他	7.1%(1)	92.9%(13)	100.0%(14)	

公務機關團體績效指標建構之研究

02.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	簡任	24.4%(20)	75.6%(62)	100.0%(82)	3.719
	薦任	35.7%(81)	64.3%(146)	100.0%(227)	
	委任	36.0%(9)	64.0%(16)	100.0%(25)	
	其他	28.6%(4)	71.4%(10)	100.0%(14)	
03.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	簡任	20.7%(17)	79.3%(65)	100.0%(82)	7.827*
	薦任	37.2%(84)	62.8%(142)	100.0%(226)	
	委任	38.5%(10)	61.5%(16)	100.0%(26)	
	其他	28.6%(4)	71.4%(10)	100.0%(14)	
04.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	簡任	22.0%(18)	78.0%(64)	100.0%(82)	6.139
	薦任	35.7%(81)	64.3%(146)	100.0%(227)	
	委任	41.7%(10)	58.3%(14)	100.0%(24)	
	其他	35.7%(5)	64.3%(9)	100.0%(14)	
05.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	簡任	15.9%(13)	84.1%(69)	100.0%(82)	5.470
	薦任	26.9%(61)	73.1%(166)	100.0%(227)	
	委任	34.6%(9)	65.4%(17)	100.0%(26)	
	其他	28.6%(4)	71.4%(10)	100.0%(14)	
06.為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	簡任	17.3%(14)	82.7%(67)	100.0%(81)	8.490*
	薦任	31.0%(70)	69.0%(156)	100.0%(226)	

	委任	42.3%(11)	57.7%(15)	100.0%(26)	
	其他	21.4%(3)	78.6%(11)	100.0%(14)	
07.各機關團體績效評比制度應予以法制化。	簡任	32.1%(26)	67.9%(55)	100.0%(81)	0.915
	薦任	34.5%(78)	65.5%(148)	100.0%(226)	
	委任	42.3%(11)	57.7%(15)	100.0%(26)	
	其他	35.7%(5)	64.3%(9)	100.0%(14)	

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

第二部分：團體績效指標建構與評核過程

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
08.團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	簡任	72.0%(59)	28.0%(23)	100.0%(82)	4.982
	薦任	68.6%(155)	31.4%(71)	100.0%(226)	
	委任	73.1%(19)	26.9%(7)	100.0%(26)	
	其他	42.9%(6)	57.1%(8)	100.0%(14)	
09.承上題，同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	簡任	11.0%(9)	89.0%(73)	100.0%(82)	1.266
	薦任	14.5%(33)	85.5%(194)	100.0%(227)	
	委任	19.2%(5)	80.8%(21)	100.0%(26)	

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
	其他	14.3%(2)	85.7%(12)	100.0%(14)	
11.團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	簡任	3.7%(3)	96.3%(79)	100.0%(82)	2.822
	薦任	6.7%(15)	93.3%(210)	100.0%(225)	
	委任	4.0%(1)	96.0%(24)	100.0%(25)	
	其他	14.3%(2)	85.7%(12)	100.0%(14)	
12.績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	簡任	4.9%(4)	95.1%(78)	100.0%(82)	1.466
	薦任	4.4%(10)	95.6%(216)	100.0%(226)	
	委任	0.0%(0)	100.0%(25)	100.0%(25)	
	其他	7.1%(1)	92.9%(13)	100.0%(14)	
14.各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	簡任	14.6%(12)	85.4%(70)	100.0%(82)	16.615***
	薦任	37.0%(84)	63.0%(143)	100.0%(227)	
	委任	38.5%(10)	61.5%(16)	100.0%(26)	
	其他	14.3%(2)	85.7%(12)	100.0%(14)	
15.承上題，機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	簡任	7.3%(6)	92.7%(76)	100.0%(82)	6.645
	薦任	18.8%(42)	81.3%(182)	100.0%(224)	
	委任	11.5%(3)	88.5%(23)	100.0%(26)	
	其他	21.4%(3)	78.6%(11)	100.0%(14)	

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
17.團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績考績委員會更為適宜。	簡任	24.4%(20)	75.6%(62)	100.0%(82)	1.419
	薦任	29.2%(66)	70.8%(160)	100.0%(226)	
	委任	23.1%(6)	76.9%(20)	100.0%(26)	
	其他	35.7%(5)	64.3%(9)	100.0%(14)	
18.承上題，績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	簡任	25.6%(21)	74.4%(61)	100.0%(82)	4.752
	薦任	32.2%(73)	67.8%(154)	100.0%(227)	
	委任	30.8%(8)	69.2%(18)	100.0%(26)	
	其他	7.1%(1)	92.9%(13)	100.0%(14)	
20.績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	簡任	7.3%(6)	92.7%(76)	100.0%(82)	1.510
	薦任	7.5%(17)	92.5%(210)	100.0%(227)	
	委任	4.0%(1)	96.0%(24)	100.0%(25)	
	其他	0.0%(0)	100.0%(14)	100.0%(14)	
21.績效評核作業應納	簡任	2.4%(2)	97.6%(80)	100.0%(82)	3.702

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	薦任	6.6%(15)	93.4%(211)	100.0%(226)	
	委任	0.0%(0)	100.0%(25)	100.0%(25)	
	其他	7.1%(1)	92.9%(13)	100.0%(14)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

題目	選項	授權機關(單位)自行訂定	機關(單位)自行訂定，送 上級長官審定	上級機關或 長官訂定	總數	卡方值
10. 主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：	簡任	28.0%(23)	69.5%(57)	2.4%(2)	100.0%(82)	9.941
	薦任	30.7%(69)	64.0%(144)	5.3%(12)	100.0%(225)	
	委任	23.1%(6)	61.5%(16)	15.4%(4)	100.0%(26)	
	其他	14.3%(2)	85.7%(12)	0.0%(0)	100.0%(14)	

題目	選項	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
19. 承上	簡任	40.5%(32)	24.1%(19)	32.9%(26)	2.5%(2)	100.0%(79)	23.979**

題，您認為 納入外界專 家學者的合 適比例為	薦任	49.8%(106)	26.3%(56)	19.7%(42)	4.2%(9)	100.0%(213)
	委任	17.4%(4)	56.5%(13)	26.1%(6)	0.0%(0)	100.0%(23)
	其他	14.3%(2)	50.0%(7)	28.6%(4)	7.1%(1)	100.0%(14)

題目	選項	3 個以下	4-6 個	7-9 個	10 個 以上	總數	卡方值
13.團體績效 評核指標的數 量，您認為多 少最為適宜？	簡任	14.6% (12)	67.1% (55)	14.6% (12)	3.7% (3)	100.0% (82)	5.338
	薦任	13.8% (31)	63.6% (143)	16.0% (36)	6.7% (15)	100.0% (225)	
	委任	4.0% (1)	72.0% (18)	12.0% (3)	12.0% (3)	100.0% (25)	
	其他	7.1% (1)	64.3% (9)	21.4% (3)	7.1% (1)	100.0% (14)	

二、複選題

16.績效評 核項目及 權重應考 量哪些因 素？	類別	未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
	簡任	34.1%(28)	65.9%(54)	100.0%(82)	11.993**
	薦任	45.6%(103)	54.4%(123)	100.0%(226)	

公務機關團體績效指標建構之研究

委任	57.7%(15)	42.3%(11)	100.0%(26)	
其他	78.6%(11)	21.4%(3)	100.0%(14)	
類別	未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
簡任	11.0%(9)	89.0%(73)	100.0%(82)	12.656**
薦任	19.5%(44)	80.5%(182)	100.0%(226)	
委任	15.4%(4)	84.6%(22)	100.0%(26)	
其他	50.0%(7)	50.0%(7)	100.0%(14)	
類別	未勾選	業務繁重或複雜程度	總數	卡方值
簡任	15.9%(13)	84.1%(69)	100.0%(82)	1.266
薦任	12.8%(29)	87.2%(197)	100.0%(226)	
委任	11.5%(3)	88.5%(23)	100.0%(26)	
其他	21.4%(3)	78.6%(11)	100.0%(14)	
類別	未勾選	時效性	總數	卡方值
簡任	34.1%(28)	65.9%(54)	100.0%(82)	6.803
薦任	45.6%(103)	54.4%(123)	100.0%(226)	
委任	53.8%(14)	46.2%(12)	100.0%(26)	
其他	64.3%(9)	35.7%(5)	100.0%(14)	
類別	未勾選	其他	總數	卡方值
簡任	91.5%(75)	8.5%(7)	100.0%(82)	5.023

	薦任	96.0%(217)	4.0%(9)	100.0%(226)
	委任	100.0%(26)	0.0%(0)	100.0%(26)
	其他	100.0%(14)	0.0%(0)	100.0%(14)

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

第三部分：團體績效評比結果之運用

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
23. 團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	簡任	6.1%(5)	93.9%(77)	100.0%(82)	3.741
	薦任	14.2%(32)	85.8%(194)	100.0%(226)	
	委任	12.0%(3)	88.0%(22)	100.0%(25)	
	其他	14.3%(2)	85.7%(12)	100.0%(14)	
24 單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	簡任	29.3%(24)	70.7%(58)	100.0%(82)	1.515
	薦任	29.3%(66)	70.8%(160)	100.0%(226)	
	委任	30.8%(8)	69.2%(18)	100.0%(26)	
	其他	14.3%(2)	85.7%(12)	100.0%(14)	

題目	選項	5% 以內	5% ~10%	10% ~20%	20% ~30%	30% 以上	總數	卡方值
----	----	----------	------------	-------------	-------------	-----------	----	-----

公務機關團體績效指標建構之研究

25.如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	簡任	20.3% (16)	41.8% (33)	26.6% (21)	7.6% (3)	3.8% (3)	100.0% (79)	23.979
	薦任	24.3% (53)	45.9% (100)	20.6% (45)	2.8% (6)	6.4% (14)	100% (218)	
	委任	41.7% (10)	45.8% (11)	8.3% (2)	4.2% (1)	0.0% (0)	100.0% (24)	
	其他	28.6% (4)	21.4% (3)	35.7% (5)	7.1% (1)	7.1% (1)	100.0% (14)	

二、複選題

22. 為能提升機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	選項	未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
	簡任	24.4%(20)	75.6%(62)	100.0%(82)	8.684*
	薦任	37.5%(84)	62.5%(140)	100.0%(224)	
	委任	36.0%(9)	64.0%(16)	100.0%(25)	
	其他	61.5%(8)	38.5%(5)	100.0%(13)	
選項	未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值	
簡任	42.7%(35)	57.3%(47)	100.0%(82)	0.203	
薦任	43.3%(97)	56.7%(127)	100.0%(224)		
委任	40.0%(10)	60.0%(15)	100.0%(25)		

其他	38.5%(5)	61.5%(8)	100.0%(13)	
選項	未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
簡任	43.9%(36)	56.1%(46)	100.0%(82)	3.171
薦任	49.6%(111)	50.4%(113)	100.0%(224)	
委任	64.0%(16)	36.0%(9)	100.0%(25)	
其他	46.2%(6)	53.8%(7)	100.0%(13)	
選項	未勾選	年度敘獎人數 (例如記功)	總數	卡方值
簡任	50.0%(41)	50.0%(41)	100.0%(82)	2.104
薦任	54.0%(121)	46.0%(103)	100.0%(224)	
委任	60.0%(15)	40.0%(10)	100.0%(25)	
其他	69.2%(9)	30.8%(4)	100.0%(13)	
選項	未勾選	其他	總數	卡方值
簡任	100.0%(82)	0.0%(0)	100.0%(82)	4.319
薦任	97.8%(219)	2.2%(5)	100.0%(224)	
委任	96.0%(24)	4.0%(1)	100.0%(25)	
其他	92.3%(12)	7.7%(1)	100.0%(13)	

年資交叉總表

第一部分：針機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	0~10 年	23.9%(21)	76.1%(67)	100%(88)	6.159
	11~20 年	21.3%(29)	78.7%(107)	100%(136)	
	21~30 年	14.7%(14)	85.3%(81)	100%(93)	
	31~40 年	4.3%(1)	95.7%(22)	100.0%(23)	
02. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	0~10 年	34.1%(30)	65.9%(58)	100%(88)	0.537
	11~20 年	35.2%(48)	64.7%(88)	100%(136)	
	21~30 年	29.5%(28)	70.5%(67)	100%(95)	
	31~40 年	21.7%(5)	78.3%(18)	100.0%(23)	
03. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	0~10 年	38.6%(34)	61.4%(54)	100%(88)	0.006
	11~20 年	36.0%(49)	64.0%(87)	100%(136)	
	21~30 年	24.2%(23)	75.8%(72)	100%(95)	
	31~40 年	26.1%(6)	73.9%(17)	100.0%(23)	
04. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	0~10 年	31.0%(27)	69.0%(60)	100%(87)	4.764
	11~20 年	39.0%(53)	61.0%(83)	100%(136)	
	21~30 年	26.3%(25)	73.7%(70)	100%(95)	
	31~40 年	26.1%(6)	73.9%(17)	100.0%(23)	
05. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	0~10 年	27.3%(24)	72.7%(64)	100%(88)	4.028
	11~20 年	27.7%(38)	72.3%(99)	100%(137)	

	21~30 年	17.9%(17)	82.1%(78)	100%(95)	
	31~40 年	17.4%(4)	82.6%(19)	100.0%(23)	
06.為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	0~10 年	30.7%(27)	69.3%(61)	100%(88)	7.719
	11~20 年	34.3%(47)	65.7%(90)	100%(137)	
	21~30 年	19.4%(18)	80.6%(75)	100%(93)	
	31~40 年	17.4%(4)	82.6%(19)	100.0%(23)	
07.各機關團體績效評比制度應予以法制化。	0~10 年	37.5%(33)	62.5%(55)	100%(88)	2.376
	11~20 年	36.8%(50)	63.2%(86)	100%(136)	
	21~30	33.0%(31)	67%(63)	100%(94)	
	31~40 年	21.7%(5)	78.3%(18)	100.0%(23)	

第二部分：團體績效指標建構與評核過程

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
08.團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	0~10 年	64.8%(57)	35.2%(31)	100.0%(88)	1.887
	11~20 年	72.1%(98)	27.9%(38)	100.0%(136)	
	21~30 年	66.3%(63)	33.7%(32)	100.0%(95)	
	31~40 年	73.9%(17)	26.1%(6)	100.0%(23)	
09.承上題，同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	0~10 年	18.2%(16)	81.8%(72)	100.0%(88)	4.406
	11~20 年	11.7%(16)	88.3%(121)	100.0%(137)	
	21~30 年	15.8%(15)	84.2%(80)	100.0%(95)	

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
	31~40 年	8.7%(2)	91.3%(21)	100.0%(23)	
11. 團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	0~10 年	6.9%(6)	93.1%(81)	100.0%(87)	2.344
	11~20 年	2.9%(4)	97.1%(132)	100.0%(136)	
	21~30 年	4.2%(4)	95.8%(91)	100.0%(95)	
	31~40 年	4.3%(1)	95.7%(22)	100.0%(23)	
12. 績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	0~10 年	6.9%(6)	93.1%(81)	100.0%(87)	1.986
	11~20 年	2.9%(4)	97.1%(132)	100.0%(136)	
	21~30 年	4.2%(4)	95.8%(91)	100.0%(95)	
	31~40 年	4.3%(1)	95.7%(22)	100.0%(23)	
14. 各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	0~10 年	40.9%(36)	59.1%(52)	100%(88)	13.397**
	11~20 年	33.6%(46)	66.4%(91)	100%(137)	
	21~30 年	22.1%(21)	77.9%(74)	100%(137)	
	31~40 年	8.7%(2)	91.3%(21)	100%(23)	
15. 承上題，機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	0~10 年	26.1%(23)	73.9%(65)	100%(88)	12.307**
	11~20 年	13.2%(18)	86.8%(118)	100%(136)	
	21~30 年	13.8%(13)	86.2%(81)	100%(94)	
	31~40 年	0%(0)	100%(23)	100%(23)	
17. 團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負	0~10 年	33.0%(29)	67.0%(59)	100.0%(88)	2.682
	11~20 年	23.4%(32)	76.6%(105)	100.0%(137)	

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
責，會較考績考績委員會更為適宜。	21~30年	29.5%(28)	70.5%(67)	100.0%(95)	
	31~40年	26.1%(6)	73.9%(17)	100.0%(23)	
18.承上題，績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	0~10年	30.7%(27)	69.3%(61)	100.0%(88)	0.621
	11~20年	29.9%(41)	70.1%(96)	100.0%(137)	
	21~30年	28.4%(27)	71.6%(68)	100.0%(95)	
	31~40年	17.4%(4)	82.6%(19)	100.0%(23)	
20.績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	0~10年	8.0%(7)	92.0%(80)	100.0%(87)	1.644
	11~20年	7.3%(10)	92.7%(127)	100.0%(137)	
	21~30年	5.3%(5)	94.7%(90)	100.0%(95)	
	31~40年	8.7%(2)	91.3%(21)	100.0%(23)	
21.績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	0~10年	9.2%(8)	90.8%(79)	100.0%(87)	4.401
	11~20年	4.4%(6)	95.6%(131)	100.0%(137)	
	21~30年	4.2%(4)	95.8%(91)	100.0%(95)	
	31~40年	0%(0)	100.0%(23)	100.0%(23)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

題目	選項	授權機關(單位)自行訂定	機關(單位)自行訂定，送上一級長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值
10.主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或	0~10年	26.4%(23)	66.7%(58)	6.9%(6)	100.0%(87)	5.520
	11~20年	27.2%(37)	69.1%(94)	3.7%(5)	100.0%(136)	

公務機關團體績效指標建構之研究

提示，績效指標的訂定宜由：	21~30 年	35.8%(34)	58.9%(56)	5.3%(5)	100.0%(95)
	31~40 年	17.4%(4)	78.3%(18)	4.3%(1)	100.0%(23)

題目	選項	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
19.承上題，您認為納入外界專家學者的合適比例為	0~10 年	39.3%(33)	38.1%(32)	16.7%(14)	6.0%(5)	100.0%(84)	12.069
	11~20 年	47.3%(61)	27.1%(35)	24.0%(31)	1.6%(2)	100.0%(129)	
	21~30 年	45.7%(42)	23.9%(22)	26.1%(24)	4.3%(4)	100.0%(92)	
	31~40 年	28.6%(6)	28.6%(6)	38.1%(8)	4.8%(1)	100.0%(21)	

題目	選項	3 個以下	4-6 個	7-9 個	10 個以上	總數	卡方值
13.團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	0~10 年	11.5%(10)	57.5%(50)	19.5%(17)	11.5%(10)	100.0%(87)	16.461
	11~20 年	11.8%(16)	70.6%(96)	12.5%(17)	5.1%(7)	100.0%(136)	
	21~30 年	14.7%(14)	68.4%(65)	13.7%(13)	3.2%(3)	100.0%(95)	
	31~40 年	21.7%(5)	39.1%(9)	30.4%(7)	8.7%(2)	100.0%(23)	

二、複選題

16.績效評核項目及權重應考量哪些因素？	類別	未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
	0~10 年	59.8%(52)	40.2%(35)	100%(87)	10.563*
	11~20 年	41.6%(57)	58.4%(80)	100%(137)	
	21~30 年	37.9%(36)	62.1%(59)	100%(95)	
	31~40 年	39.1%(9)	60.9%(14)	100%(23)	
	類別	未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
	0~10 年	26.4%(23)	73.6%(64)	100%(87)	9.288*
	11~20 年	19%(26)	81%(111)	100%(137)	
21~30 年	10.5%(10)	89.5%(85)	100%(95)		

	31~40 年	8.7%(2)	91.3%(21)	100%(342)	
	類別	未勾選	業務繁重或複雜程度	總數	卡方值
	0~10 年	16.1%(14)	83.9%(73)	100%(87)	1.345
	11~20 年	11.7%(16)	88.3%(121)	100%(137)	
	21~30 年	15.8%(15)	84.2%(80)	100%(95)	
	31~40 年	17.4%(4)	82.6%(19)	100%(23)	
	類別	未勾選	時效性	總數	卡方值
	0~10 年	52.9%(46)	47.1%(41)	100%(87)	5.719
	11~20 年	46.7%(64)	53.3%(73)	100%(137)	
	21~30 年	38.9%(37)	61.1%(58)	100%(95)	
	31~40 年	30.4%(7)	69.6%(16)	100%(23)	
	類別	未勾選	其他	總數	卡方值
	0~10 年	95.4%(83)	4.6%(4)	100.0%(87)	1.383
	11~20 年	94.9%(130)	5.1%(7)	100.0%(137)	
	21~30 年	96.8%(92)	3.2%(3)	100.0%(95)	
	31~40 年	91.3%(21)	8.7%(2)	100.0%(23)	

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

第三部分：團體績效評比結果之運用

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
23. 團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	0~10 年	14.9%(13)	85.1%(74)	100.0%(87)	3.886
	11~20 年	11.8%(16)	88.2%(120)	100.0%(136)	
	21~30 年	12.6%(12)	87.4%(83)	100.0%(95)	
	31~40 年	0%(0)	100.0%(23)	100.0%(23)	
24. 單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列	0~10 年	34.5%(30)	65.5%(57)	100.0%(87)	3.263
	11~20 年	24.1%(33)	75.9%(104)	100.0%(137)	

公務機關團體績效指標建構之研究

甲等。	21~30年	29.5%(28)	70.5%(67)	100.0%(95)	
	31~40年	34.8%(8)	65.2%(15)	100.0%(23)	

題目	選項	5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值
25. 如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	0~10年	22.2% (18)	45.7%(37)	24.7%(20)	2.5%(2)	4.9%(4)	100.0%(81)	7.183
	11~20年	23.3% (31)	43.6%(58)	20.3%(27)	6.0%(8)	6.8%(9)	100.0%(133)	
	21~30年	28.0% (26)	44.1%(41)	19.4%(18)	3.2%(3)	5.4%(5)	100.0%(93)	
	31~40年	39.1%(9)	34.8%(8)	21.7%(5)	4.3%(1)	0%(0)	100.0%(23)	

二、複選題

	選項	勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
22 為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者(可複選)	0~10年	40.7%(35)	59.3%(51)	100.0%(86)	4.238
	11~20年	38.2%(52)	61.8%(84)	100.0%(136)	
	21~30年	28.7%(27)	71.3%(67)	100.0%(94)	
	31~40年	26.1%(6)	73.9%(17)	100.0%(23)	
		類別	未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數
	0~10年	43.0%(37)	57.%(49)	100.0%(86)	1.078

	11~20年	45.6%(62)	54.4%(74)	100.0%(136)	
	21~30年	39.4%(37)	60.6%(57)	100.0%(94)	
	31~40年	47.8%(11)	52.2%(12)	100.0%(23)	
	類別	未勾選	年度敘獎人數 (例如記功) 結合	總數	卡方值
	0~10年	59.3%(51)	40.7%(35)	100.0%(86)	1.257
	11~20年	44.9%(61)	55.1%(75)	100.0%(136)	
	21~30年	46.8%(44)	53.2%(50)	100.0%(94)	
	31~40年	52.2%(12)	47.8%(11)	100.0%(23)	
	類別	未勾選	其他	總數	卡方值
	0~10年	96.5%(83)	3.5%(3)	100.0%(86)	1.586
	11~20年	98.5%(134)	1.5%(2)	100.0%(136)	
	21~30年	97.9%(92)	2.1%(2)	100.0%(94)	
	31~40年	100.0%(23)	0.0%(0)	100.0%(23)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

30_1 受評經驗交叉總表

第一部分：針對機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

題目	選項		不同意	同意	總數	卡方值
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	受評單位 (對象)	無受評經驗	22.1%(52)	77.9%(183)	100.0%(235)	4.401*
		有受評經驗	6.3%(2)	93.8%(30)	100.0%(32)	

公務機關團體績效指標建構之研究

02.本機關(單位)實施團體績效評比後,對於公務人員士氣提升有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗	37.0%(87)	63.0%(148)	100.0%(235)	4.142*
		有受評經驗	18.8%(6)	81.3%(26)	100.0%(32)	
03.本機關(單位)實施團體績效評比後,對於公務人員工作態度有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗	37.3%(88)	62.7%(148)	100.0%(236)	5.836*
		有受評經驗	15.6%(5)	84.4%(27)	100.0%(32)	
04.本機關(單位)實施團體績效評比後,對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗	37.2%(87)	62.8%(147)	100.0%(234)	7.618**
		有受評經驗	12.5%(4)	87.5%(28)	100.0%(32)	
05.本機關(單位)實施團體績效評比後,對於組織整體績效有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗	28.8%(68)	71.2%(168)	100.0%(236)	7.434**
		有受評經驗	6.3%(2)	93.8%(30)	100.0%(32)	
06.為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結,公務機關應施行團體績效評比。	受評單位 (對象)	無受評經驗	32.3%(76)	67.7%(159)	100.0%(235)	9.271**
		有受評經驗	6.3%(2)	93.8%(30)	100.0%(32)	
07.各機關團體績效評比制度應予以法制化。	受評單位 (對象)	無受評經驗	35.9%(84)	64.1%(150)	100.0%(234)	3.697
		有受評經驗	18.8%(6)	81.3%(26)	100.0%(32)	

第二部分：團體績效指標建構與評核過程

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值	
08.團體績效評比應回歸自我比較精神,業務單位和幕僚單位可合併評比。	受評單位 (對象)	無受評經驗	68.9%(162)	31.1%(73)	100.0%(235)	0.143
		有受評經驗	65.6%(21)	34.4%(11)	100.0%(32)	

09.同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	受評單位 (對象)	無受評經驗	15.3%(36)	84.7%(200)	100.0%(236)	1.877
		有受評經驗	6.3%(2)	93.8%(30)	100.0%(32)	
11.團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	受評單位 (對象)	無受評經驗	6.8%(16)	93.2%(218)	100.0%(234)	2.328
		有受評經驗	0%(0)	100.0%(32)	100.0%(32)	
12.績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	受評單位 (對象)	無受評經驗	5.5%(13)	94.5%(222)	100.0%(235)	1.861
		有受評經驗	0%(0)	100.0%(32)	100.0%(32)	
14.各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	受評單位 (對象)	無受評經驗	33.1%(78)	66.9%(158)	100.0%(236)	4.003*
		有受評經驗	15.6%(5)	84.4%(27)	100.0%(32)	
15.機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	受評單位 (對象)	無受評經驗	15.0%(35)	85.0%(198)	100.0%(233)	0.143
		有受評經驗	12.5%(4)	87.5%(28)	100.0%(32)	
17.團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員會合組一個績效評估委員會來負責，會較考績考績委員會更為適宜。	受評單位 (對象)	無受評經驗	27.2%(64)	72.8%(171)	100.0%(235)	1.981
		有受評經驗	15.6%(5)	84.4%(27)	100.0%(32)	
18.績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	受評單位 (對象)	無受評經驗	33.5%(79)	66.5%(157)	100.0%(236)	2.821
		有受評經驗	18.8%(6)	81.3%(26)	100.0%(32)	
20.績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育	受評單位 (對象)	無受評經驗	7.2%(17)	92.8%(218)	100.0%(235)	0.756
		有受評經驗	3.1%(1)	96.9%(31)	100.0%(32)	

公務機關團體績效指標建構之研究

訓練。		經驗				
21.績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	受評單位(對象)	無受評經驗	5.6%(13)	94.4%(221)	100.0%(234)	0.026
		有受評經驗	6.3%(2)	93.8%(30)	100.0%(32)	

題目	選項	授權機關(單位)自行訂定	機關(單位)自行訂定，送上級機關或長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值	
10.主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：	受評單位(對象)	無參與經驗	30.5%(72)	64.0%(151)	5.5%(13)	100.0%(236)	1.543
		有參與經驗	21.9%(7)	75.0%(24)	3.1%(1)	100.0%(32)	

題目	選項	3個以下	4-6個	7-9個	4 10個以上	總數	卡方值	
13.團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	受評單位(對象)	無參與經驗	13.7%(32)	61.5%(144)	17.1%(40)	7.7%(18)	100.0%(234)	3.614
		有參與經驗	6.3%(2)	78.1%(25)	12.5%(4)	3.1%(1)	100.0%(32)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

題目	選項	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值	
19.您認為納入外界專家學者的合適比例為	受評單位(對象)	無參與經驗	44.4%(9)	30.0%(67)	22.4%(50)	3.1%(7)	100.0%(223)	1.392
		有參與經驗	36.7%(1)	33.3%	23.3%	6.7%	100.0%	

		經驗	1)	(10)	(7)	(2)	(30)	
--	--	----	----	------	-----	-----	------	--

二、複選題

16 績效評核項目及權重應考量哪些因素？	選項		未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	48.3% (114)	51.7%(122)	100.0%(236)	7.949**
		有參與經驗	21.9%(7)	78.1%(25)	100.0%(32)	
	選項		未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	19.1%(45)	80.9%(191)	100.0%(236)	0.220
		有參與經驗	15.6%(5)	84.4%(27)	100.0%(32)	
	選項		未勾選	業務繁重或複雜程度	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	14.0%(33)	86.0%(203)	100.0%(236)	0.052
		有參與經驗	12.5%(4)	87.5%(28)	100.0%(32)	
	選項		未勾選	時效性	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	49.6% (117)	50.4%(119)	100.0%(236)	8.698**
		有參與經驗	21.9%(7)	78.1%(25)	100.0%(32)	
	選項		未勾選	其他	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	95.3%(225)	4.7%(11)	100.0%(236)	0.154
有參與經驗		93.8%(30)	6.3%(2)	100.0%(32)		

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

第三部分：團體績效評比結果之運用

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
----	----	-----	----	----	-----

公務機關團體績效指標建構之研究

23.團體績效評核獲得較優之機關(單位),應該獲得較高考列甲等之比例。	受評單位 (對象)	無受評經驗	12.4%(29)	87.6%(205)	100.0%(234)	4.451*
		有受評經驗	0%(0)	100.0%(32)	100.0%(32)	
24.單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合,例如,績效評核成績未達80分者,單位主管年終考績不得考列甲等。	受評單位 (對象)	無受評經驗	29.4%(69)	70.6%(166)	100.0%(235)	4.031*
		有受評經驗	12.5%(4)	87.5%(28)	100.0%(32)	

25.如果團體績效與考列甲等的比例連結,您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行?	選項		5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經驗	23.3%(53)	46.3%(105)	21.6%(49)	3.1%(7)	5.7%(13)	100.0%(227)	13.414**
		有參與經驗	25.0%(8)	31.3%(10)	15.6%(5)	15.6%(5)	12.5%(4)	100.0%(32)	

二、複選題

22.為能提升機關管理效益,團體績效評比結果與下列何者合?	選項		未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經驗	31.9%(74)	68.1%(158)	100.0%(232)	0.186
		有參與經驗	28.1%(9)	71.9%(23)	100.0%(32)	
	選項		未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值
受評單位 (對象)	無參與經驗	46.6%(108)	53.4%(124)	100.0%(232)	1.684	

	有參與經驗	34.4%(11)	65.6%(21)	100.0%(32)	
選項		未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
受評單位 (對象)	無參與經驗	51.7% (120)	48.3%(112)	100.0%(232)	2.276
	有參與經驗	37.5%(12)	62.5%(20)	100.0%(32)	
選項		未勾選	年度敘獎人數 (例如記功)	總數	卡方值
受評單位 (對象)	無參與經驗	53.4% (124)	46.6%(108)	100.0%(232)	1.060
	有參與經驗	43.8%(14)	56.3%(18)	100.0%(32)	
選項		未勾選	其他	總數	卡方值
受評單位 (對象)	無參與經驗	97.8% (227)	2.2%(5)	100.0%(232)	0.119
	有參與經驗	96.9%(31)	3.1%(1)	100.0%(32)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

30_2 受評經驗交叉總表

第一部分：針機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	受評單位 (對象)	無受評經驗	22.3%(49)	77.7%(171)	3.249
	有受評經驗	10.6%(5)	89.4%(42)	100.0%(47)	
02. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗	38.2%(84)	61.8%(136)	6.180*
	有受評經驗	19.1%(9)	80.9%(38)	100.0%(47)	
03. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗	38.0%(84)	62.0%(137)	6.084*
	有受評經驗	19.1%(9)	80.9%(38)	100.0%(47)	
04. 本機關(單位)	受評單位	無受評	37.4%(82)	62.6%(137)	5.754*

公務機關團體績效指標建構之研究

實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	(對象)	經驗				
		有受評經驗	19.1%(9)	80.9%(38)	100.0%(47)	
05.本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	受評單位(對象)	無受評經驗	29.4%(65)	70.6%(156)	100.0%(221)	7.079**
		有受評經驗	10.6%(5)	89.4%(42)	100.0%(47)	
06.為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	受評單位(對象)	無受評經驗	32.7%(72)	67.3%(148)	100.0%(220)	7.462**
		有受評經驗	12.8%(6)	87.2%(41)	100.0%(47)	
07.各機關團體績效評比制度應予以法制化。	受評單位(對象)	無受評經驗	35.5%(78)	64.5%(142)	100.0%(220)	1.491
		有受評經驗	26.1%(12)	73.9%(34)	100.0%(46)	

第二部分：團體績效指標建構與評核過程

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值	
08.團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	受評單位(對象)	無受評經驗	69.1%(152)	30.9%(68)	100.0%(220)	0.176
		有受評經驗	66.0%(31)	34.0%(16)	100.0%(47)	
09.同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	受評單位(對象)	無受評經驗	15.4%(34)	84.6%(187)	100.0%(221)	1.505
		有受評經驗	8.5%(4)	91.5%(43)	100.0%(47)	
11.團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	受評單位(對象)	無受評經驗	7.3%(16)	92.7%(203)	100.0%(219)	3.654
		有受評經驗	0%(0)	100.0%(47)	100.0%(47)	

12.績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	受評單位 (對象)	無受評經驗	5.5%(12)	94.5%(208)	100.0%(220)	0.925
		有受評經驗	2.1%(1)	97.9%(46)	100.0%(47)	
14.各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	受評單位 (對象)	無受評經驗	34.8%(77)	65.2%(144)	100.0%(221)	8.835**
		有受評經驗	12.8%(6)	87.2%(41)	100.0%(47)	
15.機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	受評單位 (對象)	無受評經驗	15.6%(34)	84.4%(184)	100.0%(218)	0.757
		有受評經驗	10.6%(5)	89.4%(42)	100.0%(47)	
17.團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員會合組一個績效評估委員會來負責，會較考績考績委員會更為適宜。	受評單位 (對象)	無受評經驗	29.1%(64)	70.9%(156)	100.0%(220)	6.881**
		有受評經驗	10.6%(5)	89.4%(42)	100.0%(47)	
18.績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	受評單位 (對象)	無受評經驗	33.5%(74)	66.5%(147)	100.0%(221)	1.818
		有受評經驗	23.4%(11)	76.6%(36)	100.0%(47)	
20.績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	受評單位 (對象)	無受評經驗	7.3%(16)	92.7%(204)	100.0%(220)	0.561
		有受評經驗	4.3%(2)	95.7%(45)	100.0%(47)	
21.績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	受評單位 (對象)	無受評經驗	4.6%(10)	95.4%(209)	100.0%(219)	2.681
		有受評經驗	10.6%(5)	89.4%(42)	100.0%(47)	

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項		授權機關 (單位)自行訂定	機關(單位) 自行訂定， 送上級長官 審定	上級機關 或長官訂 定	總數	卡方值
10.主管機關 對團體績效 評核指標， 儘量只作原 則性規定或 提示，績效 指標的訂定 宜由：	受評單 位(對象)	無參與 經驗	30.3%(67)	64.3%(142)	5.4%(12)	100.0%(221)	0.614
		有參與 經驗	25.5%(12)	70.2%(33)	4.3%(2)	100.0%(47)	

題目	選項		3個 以下	4-6 個	7-9 個	4 10個 以上	總數	卡方值
13.團體績效評核 指標的數量，您認 為多少最為適宜？	受評單 位(對 象)	無參與 經驗	12.3% (27)	62.6% (137)	17.8% (39)	7.3% (16)	100.0% (219)	1.634
		有參與 經驗	14.9% (7)	68.1% (32)	10.6% (5)	6.4% (3)	100.0% (47)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

題目	選項		四分 之一 以下	四分 之一	三分 之一	二分 之一	總數	卡方 值
19.您認為納入外 界專家學者的合適 比例為	受評單 位(對 象)	無參與 經驗	45.7% (95)	28.4% (59)	22.1% (46)	3.8% (8)	100.0% (208)	3.304
		有參與 經驗	33.3% (15)	40.0% (18)	24.4% (11)	2.2% (1)	100.0% (45)	

二、複選題

16 績效評 核項目及 權重應考 量哪些因	選項		未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
	受評單位	無參與 經驗	47.1%(104)	52.9%(117)	100.0%(221)	1.856

素？	(對象)	有參與經驗	36.2%(17)	63.8%(30)	100.0%(47)	
	選項		未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經驗	19.0%(42)	81.0%(179)	100.0%(221)	0.100
		有參與經驗	17.0%(8)	83.0%(39)	100.0%(47)	
	選項		未勾選	業務繁重或複雜程度	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經驗	12.7%(28)	87.3%(193)	100.0%(221)	0.052
		有參與經驗	19.1%(9)	80.9%(38)	100.0%(47)	
	選項		未勾選	時效性	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經驗	46.6%(103)	53.4%(118)	100.0%(221)	0.058
		有參與經驗	44.7%(21)	55.3%(26)	100.0%(47)	
	選項		未勾選	其他	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經驗	95.0%(210)	5.0%(11)	100.0%(221)	0.044
有參與經驗		95.7%(45)	4.3%(2)	100.0%(47)		

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

第三部分：團體績效評比結果之運用

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
23. 團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	受評單位 (對象)	無受評經驗	12.3%(27)	87.7%(192)	2.597
		有受評經驗	4.3%(2)	95.7%(45)	

公務機關團體績效指標建構之研究

24.單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	受評單位 (對象)	無受評經驗	29.1%(64)	70.9%(156)	100.0%(220)	1.927
		有受評經驗	19.1%(9)	80.9%(38)	100.0%(47)	

25.如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	選項		5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經驗	22.6%(48)	45.3%(96)	21.7%(46)	3.8%(8)	6.6%(14)	100.0%(212)	2.885
		有參與經驗	27.7%(13)	40.4%(19)	17.0%(8)	8.5%(4)	6.4%(3)	100.0%(47)	

二、複選題

22.為能提昇機關整體的效益，團體績效比結果該與下列何者結合？	選項		未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經驗	31.8%(69)	68.2%(148)	100.0%(217)	0.072
		有參與經驗	29.8%(14)	70.2%(33)	100.0%(47)	
	選項		未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經驗	45.2%(98)	54.8%(119)	100.0%(217)	0.004
		有參與經驗	44.7%(21)	55.3%(26)	100.0%(47)	
	選項		未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
	受評單位 (對象)	無參與經驗	53.5%(116)	46.5%(101)	100.0%(217)	5.824*
有參與經驗		34.0%(16)	66.0%(31)	100.0%(47)		

選項		未勾選	年度敘獎人數 (例如記功)	總數	卡方值
受評單位 (對象)	無參與經驗	52.1%(113)	47.9%(104)	100.0%(217)	0.019
	有參與經驗	53.2%(25)	46.8%(22)	100.0%(47)	
選項		未勾選	其他	總數	卡方值
受評單位 (對象)	無參與經驗	97.7%(212)	2.3%(5)	100.0%(217)	0.005
	有參與經驗	97.9%(46)	2.1%(1)	100.0%(47)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

30_3 受評經驗交叉總表

第一部分：針機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	受評單位 (對象)	無受評經驗 21.7%(39)	78.3%(141)	100.0%(180)	0.712
	有受評經驗 17.2%(15)	82.8%(72)	100.0%(87)		
02. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗 37.2%(67)	62.8%(113)	100.0%(180)	1.391
	有受評經驗 29.9%(26)	70.1%(61)	100.0%(87)		
03. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗 36.5%(66)	63.5%(115)	100.0%(181)	0.764
	有受評經驗 31.0%(27)	69.0%(60)	100.0%(87)		
04. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗 35.2%(63)	64.8%(116)	100.0%(179)	0.236
	有受評經驗 32.2%(28)	67.8%(59)	100.0%(87)		
05. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面	受評單位 (對象)	無受評經驗 27.6%(50)	72.4%(131)	100.0%(181)	0.654
	有受評經驗 23.0%(20)	77.0%(67)	100.0%(87)		

公務機關團體績效指標建構之研究

的影響。		經驗				
06.為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	受評單位(對象)	無受評經驗	32.8%(59)	67.2%(121)	100.0%(180)	3.394
		有受評經驗	21.8%(19)	78.2%(68)	100.0%(87)	
07.各機關團體績效評比制度應予以法制化。	受評單位(對象)	無受評經驗	35.0%(63)	65.0%(117)	100.0%(180)	0.338
		有受評經驗	31.4%(27)	68.6%(59)	100.0%(86)	

第二部分：團體績效指標建構與評核過程

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值	
08.團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	受評單位(對象)	無受評經驗	67.8%(122)	32.2%(58)	100.0%(180)	0.149
		有受評經驗	70.1%(61)	29.9%(26)	100.0%(87)	
09.同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	受評單位(對象)	無受評經驗	13.8%(25)	86.2%(156)	100.0%(181)	0.062
		有受評經驗	14.9%(13)	85.1%(74)	100.0%(87)	
11.團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	受評單位(對象)	無受評經驗	6.1%(11)	93.9%(168)	100.0%(179)	0.016
		有受評經驗	5.7%(5)	94.3%(82)	100.0%(87)	
12.績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	受評單位(對象)	無受評經驗	3.9%(7)	96.1%(173)	100.0%(180)	1.145
		有受評經驗	6.9%(6)	93.1%(81)	100.0%(87)	
14.各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管	受評單位(對象)	無受評經驗	34.8%(63)	65.2%(118)	100.0%(181)	3.839
		有受評經驗	23.0%(20)	77.0%(67)	100.0%(87)	

計畫」。						
15.機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	受評單位(對象)	無受評經驗	15.7%(28)	84.3%(150)	100.0%(178)	0.444
		有受評經驗	12.6%(11)	87.4%(76)	100.0%(87)	
17.團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員會合組一個績效評估委員會來負責，會較考績考績委員會更為適宜。	受評單位(對象)	無受評經驗	28.9%(52)	71.1%(128)	100.0%(180)	2.675
		有受評經驗	19.5%(17)	80.5%(70)	100.0%(87)	
18.績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	受評單位(對象)	無受評經驗	33.1%(60)	66.9%(121)	100.0%(181)	0.528
		有受評經驗	28.7%(25)	71.3%(62)	100.0%(87)	
20.績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	受評單位(對象)	無受評經驗	6.6%(12)	93.4%(169)	100.0%(181)	0.011
		有受評經驗	7.0%(6)	93.0%(80)	100.0%(86)	
21.績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	受評單位(對象)	無受評經驗	5.0%(9)	95.0%(171)	100.0%(180)	0.427
		有受評經驗	7.0%(6)	93.0%(80)	100.0%(86)	

題目	選項	授權機關(單位)自行訂定	機關(單位)自行訂定，送上級長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值	
10.主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或	受評單位(對象)	無參與經驗	30.4%(55)	63.5%(115)	6.1%(11)	100.0%(181) 100.0%(87)	30.4%(55) 27.6%(24)
		有參與	27.6%(24)	69.0%(60)	3.4%(3)		

公務機關團體績效指標建構之研究

提示，績效指標的訂定宜由：	經驗					
---------------	----	--	--	--	--	--

題目	選項	3 個以下	4-6 個	7-9 個	4 10 個以上	總數	卡方值
13. 團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	受評單位 (對象)	無參與經驗 14.5% (26)	64.8% (116)	14.5% (26)	6.1% (11)	100.0% (179)	3.548
		有參與經驗 9.2% (8)	60.9% (53)	20.7% (18)	9.2% (8)	100.0% (87)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

題目	選項	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
19. 您認為納入外界專家學者的合適比例為	受評單位 (對象)	無參與經驗 45.0% (76)	32.5% (55)	18.9% (32)	3.6% (6)	100.0% (169)	3.925
		有參與經驗 40.5% (34)	26.2% (22)	29.8% (25)	3.6% (3)	100.0% (84)	

二、複選題

16 績效評核項目及權重應考量哪些因素？	選項	未勾選	目標創新程度	總數	卡方值	
	受評單位 (對象)	無參與經驗	47.5%(86)	52.5%(95)	100.0%(181)	1.259
		有參與經驗	40.2%(35)	59.8%(52)	100.0%(87)	
	選項	未勾選	目標達成程度	總數	卡方值	
	受評單位 (對象)	無參與經驗	21.0%(38)	79.0%(143)	100.0%(181)	2.008
		有參與經驗	13.8%(12)	86.2%(75)	100.0%(87)	
選項	未勾選	業務繁重或複雜程度	總數	卡方值		

受評單位 (對象)	無參與經驗	13.3%(24)	86.7%(157)	100.0%(181)	0.140
	有參與經驗	14.9%(13)	85.1%(74)	100.0%(87)	
選項		未勾選	時效性	總數	卡方值
受評單位 (對象)	無參與經驗	51.9%(94)	48.1%(87)	100.0%(181)	7.198**
	有參與經驗	34.5%(30)	65.5%(57)	100.0%(87)	
選項		未勾選	其他	總數	卡方值
受評單位 (對象)	無參與經驗	94.5%(171)	5.5%(10)	100.0%(181)	0.549
	有參與經驗	96.6%(84)	3.4%(3)	100.0%(87)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

第三部分：團體績效評比結果之運用

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值	
23.團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	受評單位 (對象)	無受評經驗	12.3%(22)	87.7%(157)	100.0%(179)	1.086
	有受評經驗	8.0%(7)	92.0%(80)	100.0%(87)		
24.單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	受評單位 (對象)	無受評經驗	31.1%(56)	68.9%(124)	100.0%(180)	3.953
	有受評經驗	19.5%(17)	80.5%(70)	100.0%(87)		

25.如果團體績效與考列甲等的比例連	選項	5% 以內	5% ~10%	10% ~20%	20%~ 30%	30% 以上	總數	卡方值

公務機關團體績效指標建構之研究

結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	受評單位(對象)	無參與經驗	23.0% (40)	49.4% (86)	19.5% (34)	3.4% (6)	4.6% (8)	100.0% (174)	8.250
		有參與經驗	24.7% (21)	34.1%(29)	23.5% (20)	7.1% (6)	10.6% (9)	100.0% (85)	

二、複選題

22. 為能提升機關整體績效比結果應與下列何者合?	選項		未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	32.0%(57)	68.0%(121)	100.0%(178)	0.086
		有參與經驗	30.2%(26)	69.8%(60)	100.0%(86)	
	選項		未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	48.3%(86)	51.7%(92)	100.0%(178)	2.315
		有參與經驗	38.4%(33)	61.6%(53)	100.0%(86)	
	選項		未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	53.4%(95)	46.6%(83)	100.0%(178)	2.483
		有參與經驗	43.0%(37)	57.0%(49)	100.0%(86)	
	選項		未勾選	年度敘獎人數(例如記功)	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	51.7%(92)	48.3%(86)	100.0%(178)	0.076
		有參與經驗	53.5%(46)	46.5%(40)	100.0%(86)	
	選項		未勾選	其他	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	97.2%(173)	2.8%(5)	100.0%(178)	0.707
		有參與經驗	98.8%(85)	1.2%(1)	100.0%(86)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

30_4 受評經驗交叉總表

第一部分：針機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值	
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	受評單位 (對象)	無受評經驗	15.2%(10)	84.8%(56)	100.00%(66)	1.399
		有受評經驗	21.9%(44)	78.1%(157)	100.00%(201)	
02. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員士氣提升有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗	27.3%(18)	72.7%(48)	100.00%(66)	2.207
		有受評經驗	37.3%(75)	62.7%(126)	100.00%(201)	
03. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗	27.3%(18)	72.7%(48)	100.00%(66)	2.133
		有受評經驗	37.1%(75)	62.9%(127)	100.00%(202)	
04. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗	27.3%(18)	72.7%(48)	100.00%(66)	1.877
		有受評經驗	36.5%(73)	63.5%(127)	100.00%(200)	
05. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	受評單位 (對象)	無受評經驗	24.2%(16)	75.8%(50)	100.00%(66)	0.16
		有受評經驗	26.7%(54)	73.3%(148)	100.00%(202)	
06. 為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	受評單位 (對象)	無受評經驗	23.1%(15)	76.9%(50)	100.00%(66)	1.565
		有受評經驗	31.2%(63)	68.8%(139)	100.00%(202)	
07. 各機關團體績效評比制度應予以法制化。	受評單位 (對象)	無受評經驗	25.8%(17)	74.2%(49)	100.00%(66)	2.558
		有受評經驗	36.5%(73)	63.5%(127)	100.00%(200)	

第二部分：團體績效指標建構與評核過程

一、單選題

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方值	
08.團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	受評單位 (對象)	無受評經驗	63.6%(42)	36.4%(24)	100.00%(66)	0.977
		有受評經驗	70.1%(141)	29.9%(60)	100.00%(201)	
09.承上題，同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	受評單位 (對象)	無受評經驗	16.7%(11)	83.3%(55)	100.00%(66)	0.445
		有受評經驗	13.4%(27)	86.6%(175)	100.00%(202)	
11.團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	受評單位 (對象)	無受評經驗	7.6%(5)	92.4%(61)	100.00%(66)	0.378
		有受評經驗	5.5%(11)	94.4%(189)	100.00%(200)	
12.績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	受評單位 (對象)	無受評經驗	6.1%(4)	93.9%(62)	100.00%(66)	0.269
		有受評經驗	4.5%(9)	95.5%(192)	100.00%(201)	
14.各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	受評單位 (對象)	無受評經驗	27.3%(18)	72.7%(28)	100.00%(66)	0.56
		有受評經驗	32.2%(65)	67.8%(137)	100.00%(202)	
15.機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	受評單位 (對象)	無受評經驗	20.0%(13)	80.0%(52)	100.00%(66)	1.915
		有受評經驗	13.0%(26)	87.0%(174)	100.00%(200)	
17.團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員會合組一個績效評估委員會來負責，會較考績考績委員會更為適宜。	受評單位 (對象)	無受評經驗	18.2%(12)	81.8%(54)	100.00%(66)	2.685
		有受評經驗	28.4%(57)	71.6%(144)	100.00%(201)	
18.績效評估委員會應容納外界熟	受評單位 (對象)	無受評經驗	28.8%(19)	71.2%(47)	100.00%(66)	0.347

悉本機關(單位)之專家學者參與。		有受評經驗	32.7%(66)	67.3%(136)	100.00%(202)	
20.績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	受評單位(對象)	無受評經驗	6.2%(4)	93.8%(61)	100.00%(65)	0.047
		有受評經驗	6.9(14)	93.1%(188)	100.00%(202)	
21.績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	受評單位(對象)	無受評經驗	7.7%(5)	92.3%(60)	100.00%(65)	0.681
		有受評經驗	5.0%(10)	95.0%(191)	100.00%(201)	

題目	選項	授權機關(單位)自行訂定	機關(單位)自行訂定，送上級長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值	
10. 主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：	受評單位(對象)	無參與經驗	25.8% (17)	68.2% (45)	6.1% (4)	100.0% (66)	0.64
		有參與經驗	30.7% (62)	64.4% (130)	5.0% (10)	100.0% (202)	

題目	選項	3個以下	4-6個	7-9個	4 10個以上	總數	卡方值	
13. 團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	受評單位(對象)	無參與經驗	13.6% (9)	53.0% (35)	28.8% (19)	4.5% (3)	100.0% (66)	10.362*
		有參與經驗	12.5% (25)	67.0% (134)	12.5% (25)	8.0% (16)	100.0% (200)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	選項		四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
19. 您認為納入外界專家學者的合適比例為	受評單位(對象)	無參與經驗	38.7% (24)	29.0% (18)	29.0% (18)	3.2% (2)	100.0% (62)	2.049
		有參與經驗	45.0% (86)	30.9% (59)	20.4% (39)	3.7% (7)	100.0% (191)	

二、複選題

16. 績效評核項目及權重應考量哪些因素?	選項		未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	26.7%(28)	73.3%(77)	100.00%(105)	20.668***
		有參與經驗	53.1(129)	46.9%(114)	100.00%(243)	
	選項		未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	13.3%(14)	86.7%(91)	100.00%(105)	2.563
		有參與經驗	20.6%(50)	79.4%(193)	100.00%(243)	
	選項		未勾選	業務繁重或負雜程度	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	7.6%(8)	92.4%(97)	100.00%(105)	5.189*
		有參與經驗	16.9%(41)	83.1%(202)	100.00%(243)	
	選項		未勾選	時效性	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	37.1%(39)	62.9%(66)	100.00%(105)	3.331
		有參與經驗	47.7%(116)	52.3%(127)	100.00%(243)	
	選項		未勾選	其他	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	97.1%(102)	2.9%(3)	100.00%(105)	1.039
		有參與經驗	94.7(230)	5.3%(13)	100.00%(243)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

第三部分：團體績效評比結果之運用

一、單選題

題目	選項	不同意	同意	總數	卡方
----	----	-----	----	----	----

							值
23.團體績效評核獲得較優之機關(單位),應該獲得較高考列甲等之比例。	受評單位(對象)	無受評經驗	7.6%(5)	92.4%(61)	100.00%(66)	1.000	
		有受評經驗	12.0%(24)	88.0%(176)	100.00%(200)		
24.單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合,例如,績效評核成績未達80分者,單位主管年終考績不得考列甲等。	受評單位(對象)	無受評經驗	25.8%(17)	74.2%(49)	100.00%(66)	0.111	
		有受評經驗	27.9%(56)	72.1(145)	100.00%(201)		

25.如果團體績效與考列甲等的比例連結,您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行?	選項		5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	21.9%(14)	46.9%(30)	20.3%(13)	3.1%(2)	7.8%(5)	100.0%(64)	0.85
		有參與經驗	24.1%(47)	43.6%(85)	21.0%(41)	5.1%(10)	6.2%(12)	100.0%(195)	

二、複選題

22.為能提升機關整體的效益,團體績效評比結果應該與下列何者合?	選項		未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
	受評單位(對象)	無參與經驗	38.5%(25)	61.5%(40)	100.0%(65)	1.973
		有參與經驗	29.1%(58)	70.9%(141)	100.00%(199)	
選項		未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值	
受評單位	無參與經驗	47.7%(31)	52.3%(34)	100.0%(65)	0.238	

公務機關團體績效指標建構之研究

(對象)	有參與經驗	44.2%(88)	55.8%(111)	100.0%(199)	
選項		未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
受評單位 (對象)	無參與經驗	53.8%(35)	46.2%(20)	100.0%(65)	0.51
	有參與經驗	48.7%(97)	51.3%(102)	100.0%(199)	
選項		未勾選	年度敘獎人數 (例如記功)	總數	卡方值
受評單位 (對象)	無參與經驗	67.7%(44)	32.3%(21)	100.0%(65)	8.218*
	有參與經驗	47.2(94)	52.8%(105)	100.0%(199)	
選項		未勾選	其他	總數	卡方值
受評單位 (對象)	無參與經驗	96.9%(63)	3.1%(2)	100.0%(65)	0.251
	有參與經驗	98.0%(195)	2.0%(4)	100.0%(199)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

經濟部與考選部之差異分析

經濟部、考選部交叉總表

第一部分：針機關(單位)既往實施團體績效評比之看法

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	經濟部	16.9%(49)	83.1%(241)	100%(290)	6.928**
	考選部	31.7%(19)	68.3%(41)	100%(60)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
02. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於	經濟部	29.7%(86)	70.3%(204)	100%(290)	7.862**

公務人員士氣提升有正面的影響。	考選部	48.3%(29)	51.7%(31)	60%(100)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
03. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員工作態度有正面的影響。	經濟部	31.4%(91)	68.6%(199)	100%(290)	2.374
	考選部	41.7%(25)	58.3%(35)	100%(60)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
04. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於公務人員個人工作績效有正面的影響。	經濟部	30.8%(89)	69.2%(200)	100%(289)	3.535
	考選部	43.3%(26)	56.7%(34)	100%(60)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
05. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	經濟部	22.3%(65)	77.7%(226)	100%(291)	6.776**
	考選部	38.3%(23)	61.7%(37)	100%(60)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值

公務機關團體績效指標建構之研究

06. 為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	經濟部	24.8%(72)	75.2%(218)	100%(290)	10.574***
	考選部	45.8%(27)	54.2%(32)	100%(59)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
07. 各機關團體績效評比制度應予以法制化。	經濟部	32.9%(95)	67.1%(194)	100%(289)	2.401
	考選部	43.3%(26)	56.7%(34)	100%(60)	

p* $<$ 0.05、p** $<$ 0.01、p*** $<$ 0.001

第二部分：團體績效指標建構與評核過程

一、單選題

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
08. 團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚單位可合併評比。	經濟部	63.8%(185)	36.2%(105)	100%(290)	17.922***
	考選部	91.7%(55)	8.3%(5)	100%(60)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
09. 承上題，同一主管部會進行團體績效評比時，	經濟部	11.3%(33)	88.7%(258)	100%(291)	11.759***

可區分內部單位與所屬機關。	考選部	28.3%(17)	71.7%(43)	100%(60)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
11. 團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指標兩大類。	經濟部	5.9%(17)	94.1%(272)	100%(289)	0.556
	考選部	8.5%(5)	91.5%(54)	100%(59)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
12. 績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	經濟部	4.5%(13)	95.5%(276)	100%(289)	0.029
	考選部	5%(3)	95%(57)	100%(60)	

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
14. 各機關(單位)團體績效評核指標的選定應優先納入「院列管計畫」或「部列管計畫」。	經濟部	31.6%(92)	68.4%(199)	100%(291)	0.25
	考選部	28.3%(17)	71.7%(43)	100%(60)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值

公務機關團體績效指標建構之研究

15. 承上題，機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	經濟部	16.3%(47)	83.7%(242)	100%(289)	0.723
	考選部	11.9%(7)	88.1%(52)	100%(59)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
17. 團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。	經濟部	27.5%(80)	72.5%(211)	100%(291)	0.043
	考選部	28.8%(17)	71.2%(42)	100%(59)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
18. 承上題，績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	經濟部	25.4%(74)	74.6%(217)	100%(291)	14.403***
	考選部	50%(30)	50%(30)	100%(60)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
20. 績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育訓練。	經濟部	6.5%(19)	93.5%(272)	100%(291)	0.291
	考選部	8.5%(5)	91.5%(54)	100%(59)	

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
21. 績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	經濟部	5.8%(17)	94.2%(274)	100%(291)	1.676
	考選部	1.7%(1)	98.3%(57)	100%(58)	

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

題目	單位	授權機關（單位）自行訂定	機關（單位）自行訂定，送上級長官審定	上級機關或長官訂定	總數	卡方值
10. 主管機關對團體績效評核指標，儘量只作原則性規定或提示，績效指標的訂定宜由：	經濟部	26.3%(76)	67.8%(196)	5.9%(17)	100%(289)	6.705*
	考選部	41.7%(25)	56.7%(34)	1.7%(1)	100%(60)	

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

題目	單位	3 個以下	4-6 個	7-9 個	10 個以上	總數	卡方值
13. 團體績效評核指標的數量，您認為多少最為適宜？	經濟部	15.2%(44)	66.1%(191)	13.1%(38)	5.5%(16)	100%(289)	14.866**
	考選部	3.4%(2)	57.6%(34)	27.1%(16)	11.9%(7)	100%(59)	

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

公務機關團體績效指標建構之研究

題目	單位	四分之一以下	四分之一	三分之一	二分之一	總數	卡方值
19. 承上題，您認為納入外界專家學者的合適比例為：	經濟部	40.4%(113)	29.6%(83)	25.7%(72)	4.3%(12)	100%(280)	12.109**
	考選部	64.7%(33)	29.6%(12)	11.8%(6)	0%(0)	100%(51)	

p* $<$ 0.05、p** $<$ 0.01、p*** $<$ 0.001

二、複選題

題目	單位	未勾選	目標創新程度	總數	卡方值
16. 績效評核項目及權重應考量哪些因素？	經濟部	44.8%(130)	55.2%(160)	100%(290)	0.246
	考選部	48.3%(29)	51.7%(31)	100%(60)	
	單位	未勾選	目標達成程度	總數	卡方值
	經濟部	17.9%(52)	82.1%(238)	100%(290)	0.142
	考選部	20%(12)	80%(48)	100%(60)	
	單位	未勾選	業務繁重或複雜程度	總數	卡方值
	經濟部	15.2%(44)	84.8%(246)	100%(290)	1.931
	考選部	8.3%(5)	91.7%(55)	100%(60)	
	單位	未勾選	時效性	總數	卡方值
	經濟部	46.9%(136)	53.1%(154)	100%(290)	4.674*
	考選部	31.7%(19)	68.3%(41)	100%(60)	
	單位	未勾選	其他	總數	卡方值

	經濟部	95.5%(277)	4.5%(13)	100%(290)	0.03
	考選部	95%(57)	5%(3)	100%(60)	

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

第三部分：團體績效評比結果之運用

一、單選題

題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
23. 團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	經濟部	10.4%(30)	89.6%(259)	100%(289)	5.858*
	考選部	21.7%(13)	78.3%(47)	100%(60)	
題目	單位	不同意	同意	總數	卡方值
24. 單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合，例如，績效評核成績未達80分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	經濟部	29%(84)	71%(206)	100%(290)	0.01
	考選部	28.3%(17)	71.7%(43)	100%(60)	

$p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 、 $p^{***} < 0.001$

題目	單位	5%以內	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%以上	總數	卡方值
----	----	------	--------	---------	---------	-------	----	-----

公務機關團體績效指標建構之研究

25. 如果團體績效與考列甲等的比例連結，您認為各機關(單位)差異化幅度多少才屬合理可行？	經濟部	25.8%(73)	44.5%(126)	20.5%(58)	3.2%(9)	6%(17)	100%(283)	7.17
	考選部	22.2%(12)	38.9%(21)	27.8%(15)	9.3%(5)	1.9%(1)	100%(54)	

二、複選題

題目	單位	未勾選	機關(單位)考績等次或比例	總數	卡方值
22. 為能提昇機關整體的管理效益，團體績效評比結果應該與下列何者結合？	經濟部	34.5%(99)	65.5%(188)	100%(287)	0.432
	考選部	39%(23)	61%(36)	100%(59)	
	單位	未勾選	機關首長、單位主管考評依據	總數	卡方值
	經濟部	40.8%(117)	59.2%(170)	100%(287)	3.622
	考選部	54.2%(32)	45.8%(27)	100%(59)	
	單位	未勾選	績效獎金分配	總數	卡方值
	經濟部	47.4%(136)	52.6%(151)	100%(287)	2.789
	考選部	59.3%(35)	40.7%(24)	100%(59)	
	單位	未勾選	年度敘獎人數(例如記功)	總數	卡方值
	經濟部	56.4%(162)	43.6%(125)	100%(287)	3.903*
考選部	42.4%(25)	57.6%(34)	100%(59)		

單位	未勾選	其他	總數	卡方值
經濟部	97.6%(280)	2.4%(7)	100%(287)	1.469
考選部	100%(59)	0%(0)	100%(59)	

p* < 0.05、p** < 0.01、p*** < 0.001

14.3 意見強度大於 70% 題目

一、 問卷題目中，加總後同意意見強烈(≥70%)如下：

題目	選項	有效百分比	加總百分比
01. 整體來說，我認同本機關(單位)既往實施的團體績效評核制度。	還算同意	69.7	72.59
	非常同意	10.9	
05. 本機關(單位)實施團體績效評比後，對於組織整體績效有正面的影響。	還算同意	65.2	74.9
	非常同意	9.7	
06. 為使公務人員個人績效與機關(單位)績效有效連結，公務機關應施行團體績效評比。	還算同意	55.3	71.6
	非常同意	16.3	
	有些不同意	46.3	
09. 承上題，同一主管部會進行團體績效評比時，可區分內部單位與所屬機關。	還算同意	67.2	85.7
	非常同意	18.5	
11. 團體績效評核指標可區分為共同指標與個別指	還算同意	75.6	

標兩大類。	非常同意	18.1	93.7
12. 績效指標之建構應儘量兼顧量化與質化因素的考量。	還算同意	63.6	95.4
	非常同意	31.8	
15. 承上題，機關(單位)之重點業務或首長交辦之重要事項宜優先列入。	還算同意	66.1	84.5
	非常同意	18.4	
17. 團體績效評核由高階首長(例如政務、常務次長等)召集，率同立法較超然之參事、研究委員合組一個績效評估委員會來負責，會較考績委員會更為適宜。	還算同意	62.3	72.3
	非常同意	10	
18. 承上題，績效評估委員會應容納外界熟悉本機關(單位)之專家學者參與。	還算同意	57.8	70.3
	非常同意	12.5	
20. 績效評估委員會的考評委員應接受相關的教育	還算同意	58.7	

公務機關團體績效指標建構之研究

訓練。	非常同意	33.4	92.1
21. 績效評核作業應納入年度中的調整程序，容許排除不可抗力因素及檢討原訂的績效目標值。	還算同意	61.6	94.8
	非常同意	33.2	
23. 團體績效評核獲得較優之機關(單位)，應該獲得較高考列甲等之比例。	還算同意	59	87.7
	非常同意	28.7	
24. 單位主管的個人績效等級應該和團體績效評比等級相結合；例如，績效評核成績未達 80 分者，單位主管年終考績不得考列甲等。	還算同意	58.6	71.2
	非常同意	12.6	

二、 問卷題目中，加總後不同意意見雖未超過(≥70%)，但其情況特殊。

題目	選項	有效百分比	加總百分比
08. 團體績效評比應回歸自我比較精神，業務單位和幕僚	非常不同意	22.3	

單位可合併評比。	有些不同意	46.3	68.6
----------	-------	------	------