國立政治大學 社會科學學院

行政管理碩士學程第二十二屆碩士論文

建構國軍人員績效評估指標之研究

–以陸軍基層連隊士官為例

The study on Constructing Performance Evaluation Indicators for Military Personnel

- A Case study of Company Non-commissioned Officers in the Army

指導教授：黃明聖 博士

研究生：李偉凡 撰

中華民國 110 年 12 月

DOI:10.6814/NCCU202200158

謝 辭

我，從未想過能夠完成這篇論文，一路上有太多人事物要感謝！

感謝國防部！給予我機會與資源，讓我再次踏上學習的旅程。

感謝政治大學！開闢我視野與思維，讓我明瞭無知並不可怕，活在自我感覺良好的幻覺與同溫層中才是。

感謝最敬重的黃明聖老師！每每在我文思枯竭無法向前時，給予最關鍵的指導與方向引領我走出迷巷。而在老師有條不紊的嚴謹指導下，提醒我寫作猶如萬丈高樓平地起無法一蹴可幾，必須保持良好學習態度的重要性。

感謝黃淑惠老師與羅德城老師兩位口委老師！提供精闢的建議與想法，讓我能夠精益求精。感謝秦大智老師！沒有您的提點相信我無法如期完成。感謝學程辦公室的漢威助教！給予學業上最大的協助。

最後想對自己說：「棒！棒棒！棒棒棒！人生幾何，寫完又如何，繼續向前吧！」

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

摘 要

國軍負有保家衛國之使命，為此必須組建戰力以肆應敵情。而「人」係為戰力之核心，若人力流失恐致無法達成使命。然而國軍現行的人員績效評估機制僅以考評者的主觀思維給予評價，其不客觀公正的評估模式，降低官兵對於國軍的認同感，係為人員離退因素之一。故此，本研究旨在探討國軍人員績效評估中的功績獎點作業，藉由考評者（主官）與受評者（士官）在評估權重上的差異，建構公正且客觀的陸軍基層連隊士官績效評估指標。

本研究係以《國軍勳賞獎懲作業實施要點》中的法規條文為基礎，透過探討人力資源管理相關文獻，建構初步的陸軍基層連隊士官績效評估指標架構。接續採用修正式德菲法經專家小組的共識，修正與確立績效評估指標架構。最後透過考評者與受評者進行各評估指標的重要性判斷，運用層級分析法衡量計算相對權重值，探討兩方立場不同下的評估權重差異。經分析結果後獲致以下結論：

一、由修正式德菲法確立陸軍基層連隊士官績效評估指標架構，包含 3 項評估構面（任務績效、情境績效、資訊回饋）與 11 項評估指標。

二、由層級分析法計算分析後，由受評者提供績效評估資訊的「資訊回饋」構面相對權重值，考評者與受考評者之數據皆在 20%上下，具一定之重要性。

本文因此建議未來國軍在改革人員績效評估制度時，以科學化方式建構績效評估指標，並修訂 20%之配比係由受評者提出績效評估資訊回饋，以達到公正且客觀的績效評估模式。

關鍵詞：績效評估、績效指標、修正式德菲法、層級分析法、士官

DOI:10.6814/NCCU202200158

Abstract

The National Army has the mission of defending the country; therefore, it must form a combat force to respond to the enemy's situation. And "soldier" is the core of combat power. If the manpower is lost, the mission may not be achieved. However, the current personnel performance evaluation mechanism of the national army only gives evaluations based on the subjective thinking of the assessors. Its unobjective and unfair evaluation model reduces the recognition of members for the national army, which is one of the factors for member to leave. Therefore, the purpose of this study is to explore the merit award points in the performance evaluation of the national army personnel, and to construct a fair and objective non-commissioned officer performance evaluation indicators of the army grass-roots company through the difference in the evaluation weight between the evaluator (chief officer) and the evaluatee (non-commissioned officer).

This study is based on the laws and regulations in the "Key Points for the Implementation of Rewards and Punishments of the National Army ", and constructs a preliminary performance evaluation indicators structure for the non-commissioned officers of the Army's grass-roots company by discussing the relevant literature on human resource management. Continuing to adopt the modified delphi method, through consensus of the expert group, the structure of performance evaluation indicators was revised and established. Finally, through the evaluation of the importance of each evaluation index by the evaluator and the evaluatee, the relative ratio value is measured and calculated by the analytic hierarchy process, and the difference in the evaluation weight of the two parties under different positions is discussed. After analyzing the results, the following conclusions were drawn:

1. The modified Delphi method establishes the performance evaluation index structure of the non-commissioned officers in the Army’s compamy, including 3 evaluation

DOI:10.6814/NCCU202200158

dimensions (task performance, contextual performance, information feedback) and 11 evaluation indicators.

2. The "information feedback" aspect of performance evaluation information provided by the evaluator is of certain importance in the evaluation ratio of both the evaluator and the evaluator being around 20%.

As a result, this study suggested that when reforming the personnel performance evaluation system in the future, the National Army should construct performance evaluation indicators in a scientific way, and revise the 20% ratio to give feedback of the provide performance evaluation information by the evaluate, so as to achieve a fair and objective performance evaluation model.

Key words: performance evaluation, performance indicator, modified delphi method, analytic hierarchy process (AHP), non-commissioned officers

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

目 次

第一章 緒論 1

第 1.1 節 研究動機與目的 1

第 1.2 節 研究範圍與對象 3

第 1.3 節 研究流程與章節架構 4

第二章 文獻探討 6

第 2.1 節 績效評估 6

第 2.2 節 工作績效 11

第 2.3 節 建構初步績效評估指標架構 17

第三章 研究方法與設計 20

第 3.1 節 研究架構 20

第 3.2 節 研究方法 22

第 3.3 節 研究設計 34

第四章 研究結果與分析 41

第 4.1 節 第一回合修正式德菲法問卷數據統計與意見分析 41

第 4.2 節 第二回合修正式德菲法問卷數據統計與意見分析 47

第 4.3 節 層級分析法問卷數據統計分析 52

第五章 結論與建議 65

第 5.1 節 結論 65

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

第 5.2 節 建議 67

第 5.3 節 研究限制 68

參考文獻 69

附錄一 第一回合修正式德菲法調查問卷 73

附錄二 第二回合修正式德菲法調查問卷 80

附錄三 AHP 層級分析法調查問卷（主官問卷） 91

附錄四 AHP 層級分析法調查問卷（士官問卷） 99

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

表 次

表 2-1 績效評估定義表 7

表 2-2 工作績效定義表 12

表 2-3 軍人工作績效相關研究歸納表 15

表 2-4 初步陸軍基層連隊士官績效評估指標意涵表 19

表 3-1 層級分析法問卷成對比較填答格式 29

表 3-2 層級分析法評估尺度表 29

表 3-3 隨機指標數值表 32

表 3-4 修正式德菲法專家小組名單 35

表 3-5 德菲法一致性判定區別表 39

表 4-1 第一回合評估構面統計分析結果 42

表 4-2 第一回合評估指標統計分析結果 43

表 4-3 第一回合修正式德菲法問卷修訂成果 46

表 4-4 第二回合評估構面統計分析結果 47

表 4-5 第二回合評估指標統計分析結果 48

表 4-6 第二回合修正式德菲法問卷修訂成果 49

表 4-7 陸軍基層連隊士官績效評估指標意涵表 51

表 4-8 層級分析法問卷樣本性別分析表 52

表 4-9 層級分析法問卷樣本官科分析表 53

DOI:10.6814/NCCU202200158

表 4-10 層級分析法問卷樣本階級分析表 54

表 4-11 層級分析法問卷樣本服役單位分析表 54

表 4-12 層級分析法問卷樣本服役單位類型分析表 55

表 4-13 層級分析法問卷樣本服役年資分析表 55

表 4-14 層級分析法問卷樣本主官年資分析表 56

表 4-15 層級分析法問卷樣本職務類型分析表 56

表 4-16 層級分析法問卷樣本學歷分析表 57

表 4-17 評估構面相對權重排序表 59

表 4-18 任務績效構面評估指標相對權重排序表 60

表 4-19 情境績效構面評估指標相對權重排序表 61

表 4-20 資訊回饋構面評估指標相對權重排序表 62

表 4-21 整體評估指標權重排序表 64

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

圖 次

圖 1-1 研究流程圖 4

圖 2-1 初步陸軍基層連級士官績效評估指標架構圖 18

圖 3-1 研究架構圖 21

圖 3-2 層級分析法之層級結構圖例 28

圖 4-1 陸軍基層連隊士官績效評估指標架構圖 50

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

第一章 緒論

第 1.1 節 研究動機與目的

1.1.1 研究動機

國軍依據《中華民國憲法》及《國防法》之規範，負有建軍備戰、保國衛民的責任。為達成所賦予的使命，必需維持作戰水平與戰備能量，組建必要的戰力以肆應敵情威脅。而戰力係以「人員、裝備、訓練」三個面向所構成，其中人員更是戰力發揚的核心（中華民國 108 年國防報告書編纂委員會，2019）。

在人力資源管理中，「人」同樣是組織的核心資源，若管理者不重視人力，投入經營的心力有限時，容易造成組織內的人力流失，形成反淘汰現象（張緯良，2018）。若當國軍產生人力流失、反淘汰現象時，最直接的影響是戰力難以維持，導致無法達成保國衛民的使命。

2018 年 12 月最後一梯義務役人員退伍後，國軍的兵力結構轉變為全募兵制，但其中也產生許多問題與隱憂。當時研究者正擔任連隊主官的職務，切身感受全募兵政策所產生的人力困境。以下為研究者歸納出幾項所遇見的現象：

一、續簽留營率低迷

國防部的年度業務概況內容指出，2020 年的志願役士兵招募成效共計 1 萬 1128 人（徐政璿，2020），招募成效有歷年成長的趨勢，但在亮麗的數據背後卻有著近兩成士兵提前報退離營的現象（吳書緯，2021）。就人力資源管理角度而言，組織要關注的是人力永續發展、人員能夠長留久用（張緯良，2018），並非在維持組織人數的數據假象。國軍雖透過招募維持整體的人員數，在人員離退與補足間，除消耗有限的訓練資源外，新進人員未達戰力水準之時，國軍實則難以維持備戰的戰力。

研究者擔任連隊主官時，與離退官兵訪談最常得到的退伍原因是為「在國軍服務無法實現自我滿足」。從人力資源管理理論探究原因，係績效評估機制無

DOI:10.6814/NCCU202200158

法達到評價的功能（戴國樑，2020）。人員不知道績效評估結果的運作過程與理由，無法理解自身對組織的貢獻與價值，導致對國軍的認同感降低，最終人員離退、整體戰力降低。

二、官兵價值觀改變

國軍兵役結構由徵兵制轉型為全募兵制後，最大的改變是軍人從軍的目的。近年國防部為了提升編現比，積極爭取調整加給與福利，希望藉物質上的條件來招募人員投身軍旅。而透過這種方式吸引的新進人員，多數是為了獲得物質的需求與滿足，才從事軍人這份職業。

在國軍中能獲取物質的管道，即是每月薪餉與年度考績獎金。當人員為追求更高的物質需求，希望提高支領的薪餉、獎金時，就必需階級晉升或職務調整來獲得加給。然而以上兩種人事管道皆是藉由績效評估產生的數據，作為薦舉選任的依據。

惟現行的國軍人員績效評估制度仍有許多缺陷，對於願意貢獻付出、有能力的人員無法給予相應的評估，進而阻斷其晉升的道路。當優秀的人員無法透過晉升獲得更好的物質需求時，即選擇退伍轉換跑道，形成「劣留優離」的反淘汰現象，最終導致國軍戰力下降。

三、不客觀的評估制度

在國軍現行的獎勵制度中，述明獎勵官兵應「力求公正[1]」，由主官全權負責對所屬人員實施績效評估，並依評估成果實施獎勵分配，然而卻沒有一套評估的量表或指標可供執行績效評估作業，僅由考評者主觀的角度獲取評估的資訊，以及內心思維方式訂定評估指標。如此的不客觀、不透明的評估方式，一直以來都受人詬病。

針對上述現象，研究者欲探討現行國軍人員績效評估中的獎勵評估機制，

[1] **國軍勳賞獎懲作業實施要點**（民 105）第 2 章第 2 節第 4 條：「賞當其功：官兵獎勵不得賞高於功或無功施獎，並力求公正。」

DOI:10.6814/NCCU202200158

並考量受評者立場與想法，提出公正且客觀的績效評估指標。

1.1.2 研究目的

基於上述之研究動機，本研究藉由探討國軍人員績效評估中的獎勵評估機制，達成下列研究目的：

一、探討國軍人員績效評估的構面、指標及其內涵，以發展績效評估指標架構。

二、透過決策分析方法，以考評者與受評者兩方角度，探討在不同立場時的績效評估指標重心，作為建構績效評估指標的考量。

三、建構一套公正、客觀的績效評估指標，以供國軍作為精進人員績效評估模式之參考。

第 1.2 節 研究範圍與對象

1.2.1 研究範圍

本研究係在建構國軍單位對其所屬人員的績效評估指標，囿於國軍體制龐大以及各層級單位所負責的業務、任務有所不同且複雜，為使本研究在有限人力及餘裕時間內進行，所設定的研究範圍以陸軍基層連隊[2]為主。

1.2.2 研究對象

在陸軍基層連級單位中，士官的職責為遵從上級指示，帶領所屬人員執行任務，屬於承上啟下的關鍵角色。且在內部管理、人員訓練、裝備保養等專業技能及部隊實務經驗上，係維持單位穩定的中堅力量。而在兵力組成方面，國軍總兵力人數約 17 萬人，其中士官佔比 49%為組成的核心（國防部，2020），遠多於軍官及士兵的比例。基於上述理由，本研究設定由陸軍基層連級單位士官為探討建構績效評估指標的對象。

[2] 基層連隊為具有戰鬥與行政勤務責任的基本戰鬥單位。國防大學軍事學院（2004），《國軍軍語辭典》，頁 4-17。

DOI:10.6814/NCCU202200158

第 1.3 節 研究流程與章節架構

1.3.1 研究流程

本研究以建構陸軍基層連隊士官績效評估指標為主題，區分兩階段進行探討。第一階段為資料蒐集，囿於目前國內研究國軍人員績效評估的相關文獻多以年度績效為主軸，針對平時獎勵評估機制的甚少。故本研究係以法源條文為基礎，透過文獻探討的資料蒐整成果建構初步績效評估指標架構。

第二階段為資料分析，採用決策分析方法為研究工具，運用問卷調查方式汲取資料，以確立績效評估指標架構並衡量其相對權重，經探討後以提出未來國軍建構人員績效評估指標之建議，研究流程如圖 1-1 所示。

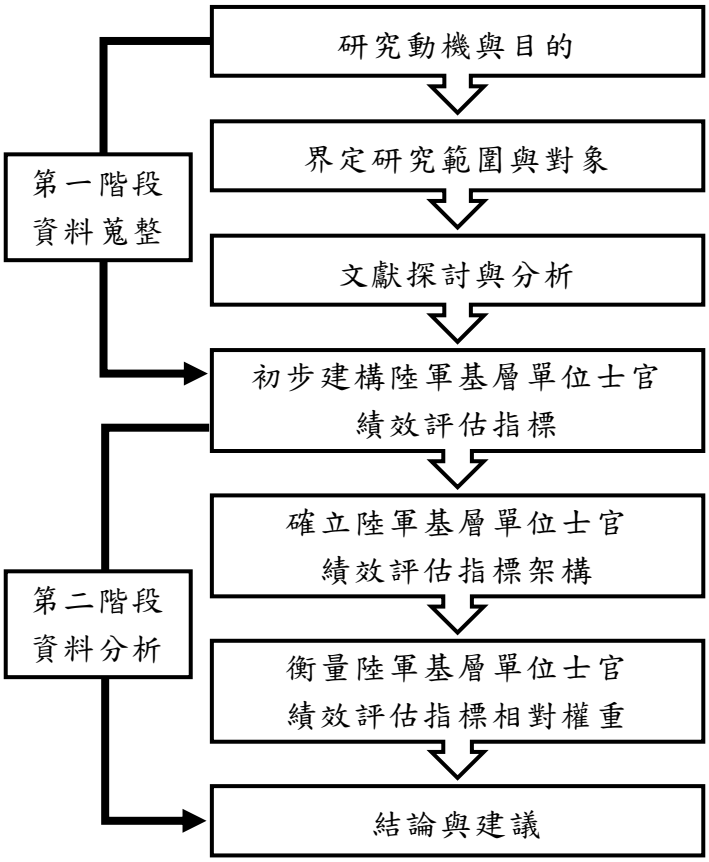


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：研究者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202200158

1.3.2 章節架構

本研究分為五章節探討研究議題，架構如下：

第一章緒論包括說明研究動機與目的，界定研究範圍與對象，以及概述本研究欲探討的方向。

第二章文獻探討，本章分別探討人力資源管理中的績效評估、工作績效等理論與國內外相關文獻，以對研究主題建立多面向的基本認知，再結合相關法源條文，提出初步績效評估指標架構，作為後續研究設計之基礎。

第三章研究方法與設計，首先介紹研究架構與採用的決策分析方法，接續說明問卷設計、受訪樣本、檢定收斂標準、調查與回收。

第四章研究結果與分析，說明問卷資料分析、數據統計的結果，並衡量績效評估指標相對權重與排序。

第五章結論與建議，本章依據研究結果以提出結論，並對國軍人員績效評估指標的未來發展與後續研究方向提出建議。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

第二章 文獻探討

本研究主軸為探討國軍給予人員獎勵制度的績效評估指標建構，經研究者探索目前國內相關文獻資料庫，暫無先進以此主題進行研究，故目前無相關文獻可做為本研究延伸參考的基礎。

為使本研究建構的陸軍基層連隊士官績效評估指標能與實務層面貼合，故援引國軍人員績效評估相關法規條文為基礎，再透過探討人力資源管理相關理論、文獻，以補足現行國軍人員績效評估運行模式的偏失，據以探討成果初步建構陸軍基層連隊士官績效評估指標架構，以作為第三章訂定之研究架構與研究方法的基礎。

本章共分為三節探討闡述，內容依次為：2.1 節，績效評估；2.2 節，工作績效；2.3 節，初步建構陸軍基層連隊士官績效評估指標架構。

第 2.1 節 績效評估

績效評估（performance evaluation）是人力資源管理中的一項核心功能，與其他功能有密不可分的關係，組織是否落實績效評估機制，將會影響人力資源管理功能的整體表現（徐懋興，2004）。

若績效評估有適當的設計與執行，對組織而言，可在過程中開發有潛力的員工，以幫助組織達成其目標；對員工而言，經由績效評估可瞭解組織的目標，進而修正工作目標及學習工作上不足之技能，而正確的績效評估結果亦可激勵員工，提升對工作之驅動力，反之亦然（戴聖左等人（譯），2009）。故本節將依序探討績效評估的定義、流程等相關內容，予以對比現行國軍人員的績效評估模式，作為初步績效評估指標架構的建構方向。

DOI:10.6814/NCCU202200158

2.1.1 績效評估定義

經研究者歸納國內、外學者的觀點，績效評估為組織依據員工在某一時期內的工作行為或工作結果，評估對組織產生的貢獻程度。歸納績效評估定義如表 2-1 所示。

表 2-1 績效評估定義表

學者（年分）	定 義
Carroll 與 Schneier（1982）	績效評估係組織依某些衡量因素，評估員工工作績效，審視員工個人對組織所貢獻的程度。
張火燦（1998）	是組織用來衡量和評鑑員工某一段時間的工作整體表現，以協助員工成長的過程。
黃英忠（2007）	績效評估係組織對員工在過去某一段時間內的工作表現或結果，其對組織貢獻度的評估。並以績效評估結果對員工所具有的潛在發展能力作一研判，以了解員工將來在執行任務時的適應性與前瞻性，作為組織後續薪資調整、晉升、獎懲的依據。
Jackson、Schuler 與 Werner（2012）	績效評估係指組織衡量、評估員工與工作有關的屬性、行為與結果等，以發現員工的工作情形。
張緯良（2018）	績效評估係指組織對員工在工作上的努力及其工作成果進行檢視的過程。而組織透過這個檢驗過程，得以了解員工的表現與組織的運作間的關係，以作為改進的參考，最終目的在提升組織效率。

資料來源：研究者自行整理。

2.1.2 績效評估流程

戴國樑（2020）指出從管理的本質來探討績效評估，是一種組織為達成目標的控制程序，而績效評估流程可區分以下四項步驟：

一、確立標準

由組織設定一個目標或標準，必須與組織的核心價值與主要目標相結合，使管理者與其部屬建立共識，後續依此來評估績效。

二、衡量績效

DOI:10.6814/NCCU202200158

此階段尤需注意績效指標的建構，績效衡量如欲發揮效用，必須使衡量標準與實際工作間貼合，且要可靠有效。

三、績效監控

本階段主要在比較實際工作成果與所制定標準之間的偏差程度，當管理者找出績效與標準間的偏差時，才能據以修正與控制。

四、修正偏差

藉由發現偏差予以修正，使組織運作得以順利，同時可使部屬了解自身問題或不足之處，作為精進自我的方向。

2.1.3 績效評估偏失

黃賀（2013）表示績效評估若要有意義，其評估結果必須兼具信度（reliability）與效度[3]（validity）。因績效評估結果與員工的個人利益及職涯發展有直接關係，故員工對其有很高的敏感度。若績效評估過程中，因信度與效度發生嚴重的衡量誤差而使損害員工的權益受損，必將引起反彈，打擊員工的自信心，影響組織內工作士氣，進而造成組織績效下降與員工離職率增加等負面效應。以下就六種較常見的衡量誤差加以簡述。

一、月暈效應（halo effect）

又稱暈輪[4]效應，當員工與主管特別要好或特別不好時，最容易發生此問題（戴國樑，2020）。這種誤差是指考評者在執行績效評估時，僅以員工特別顯著的行為或成果，來作為績效評估的依據，使部份的印象影響到最終評估結果。要避免發生這種誤差，必須從多個面向來衡量，而不是僅以單一面向進行評估。

二、不完全誤差（deficiency errors）與混淆誤差（contamination errors）

當與員工工作績效有關的重要因素未納入評估標準時，即產生「不完全誤

[3] 在績效評估中，信度是指能否鑑別出人員表現的優劣程度，效度是指能否評估出真實的工作績效。

[4] 暈輪意指某一人的人格特徵掩蔽了其他的人格特徵。。

DOI:10.6814/NCCU202200158

差」。反之，當與員工工作績效毫無相關的因素納入評估標準時，即產生「混淆誤差」。若組織對員工的工作績效未做適當的定義，即實施績效評估，其成果容易導致這兩種誤差發生。

三、過寬誤差（leniency errors）或過嚴誤差（strictness errors）

「過寬誤差」又稱正向偏誤。係指考評者為了避免與員工對其工作績效評估結果起衝突，即使員工實際的工作績效並不在水準之上，仍然傾向給予大多數員工被高估的評價。

「過嚴誤差」又稱反向偏誤。係指有些考評者可能由於自身受到嚴格檢視的歷史經驗，或不瞭解工作環境對員工工作績效的限制因素，因而給予與員工實際工作績效不相符的偏低評價。

四、趨中誤差（central tendency errors）

考評者可能由於管理的員工太多，對每位員工的工作績效高低不甚了解，未避免極高或極低的評價與員工工作績效不相符，即會產生趨中傾向。這種趨中傾向，給予員工的評價大多集中在平均值的某一固定範圍內變動，使其差距不顯著。

五、第一印象誤差（first impressions）與最近印象誤差（recency errors）

最近印象係指考評者受記憶力的關係，對員工近期的某項或某段的工作績效記憶最為深刻，因而過度重視此工作績效。第一印象則是考評者最先對員工形成的主觀感受，此印象常影響考評者對員工後續工作績效的評估結果。考評者若過度受到第一印象或最近印象的影響，其績效評估對員工的工作績效就喪失公正性有失偏頗，此類誤差常發生在新進員工與舊有員工的身上。

六、刻板印象（stereotypes）

係指人們會根據一些容易觀察到的訊息，把社會人群進行分類，分別賦予其族群特性，產生一種先入為主的看法，例如男性的管理能力高於女性等。

DOI:10.6814/NCCU202200158

2.1.4 軍人績效評估相關研究

關於國軍人員績效評估制度區分為年度考績與平時獎勵兩個類別，前者是對當年度個人份內職責表現實施評估核予績等，後者則是評估平時的具體績效以做為獎勵的依據。

而目前國內對於國軍人員績效評估相關文獻，多數以年度考績為研究主題，對於探討平時獎勵的甚少。兩者雖為不同的評估管道，但其評估結果有相互影響的關係，故研究者引用以年度考績為主題的相關文獻作為本研究之參考。

徐懋興（2004）指出受評者因未能參與評估過程，而對質疑其公正性。考績為避免受外力影響，如關說、壓力等因素，造成不公正客觀的考評結果，故過程中採不公開方式作業。而其研究數據顯示，雖有 46.6%受訪者贊同評估過程須遵守祕密，但仍有 72.5%受訪者希望能在評估過程中有陳述自己意見的機會。陳楷禹（2006）認為國軍人員年度考績的各項評估準則採相等權重並不適切，應衡量各評估準則之重要性，建立一套科學化、權重配比的評估模式。唐惠英（2007）指出國軍的人員績效評估制度尚未完善，其功能無法客觀、公正的給予人員評估，也無完整的評估機制。

綜合上述文獻，國軍的人員績效評估制度中仍有許多問題，包括評估不客觀、資訊誤差等偏失。故本研究在後續初步建構績效評估指標架構時，若將由受評者提供評估資訊納入評估構面探討，可減少考評者與受評者間在評估績效資訊上的認知落差。

DOI:10.6814/NCCU202200158

第 2.2 節 工作績效

在組織行為學的研究中，績效（performance）代表著「運用資源及目標達成的效率（efficiency）、效能（effectiveness）及效力（efficacy）等三方面的總體表現」（劉明德、鄭伯壎（譯），1993），意指某一項行動或方案所達成的程度（黃賀，2013）。而員工的工作績效表現除直接影響組織總體績效外，亦是組織發掘及培育人才的主要參考依據（潘清泉，1994）。以下就工作績效定義、工作績效衡量及軍人工作績效相關研究予以探討。

2.2.1 工作績效定義

關於工作績效（job performance）的定義已有眾多學者進行研究，在研究目的與背景不同的狀況下，形成探討構面與面向的差異，故對工作績效的定義上也有所不同，歸納工作績效定義如表 2-2 所示。其區分大致分為兩類，以下分別說明：

一、結果（result）導向

Schermerhorn, Hunt 與 Osborn（1997）認為工作績效為個人或團體於工作中對於任務達成的質與量。Byars 與 Rue（1997）將工作績效定義為員工對工作付出努力的淨效果，即是員工對於工作目標的達成度，而其達成度受到員工自身能力、角色知覺之影響。孫本初（2010）認為工作績效為員工個人對於工作貢獻的程度、工作的品質或數量。綜合言之，上述學者對於工作績效係以工作結果為導向，不論是品質或數量的計量方式，其工作績效是可量化以數值衡量比較。

二、行為（behavior）導向

Murphy 與 Kroeker（1989）將工作績效定義為員工在執行工作本身或工作進行時連帶產生的行為表現。Campbell（1990）認為工作績效係員工為達成組織的期望、規定、任務等相關工作，為符合組織規範角色過程時所表現的行為，

DOI:10.6814/NCCU202200158

而這個行為對組織的目標是有貢獻所在。吳復新（2003）對於工作績效定義為員工在工作中的表現及對組織貢獻的程度。以上學者對於工作績效的定義，係以員工的工作行為為導向，但行為目標需與組織目標一致，在此狀況下對於達成組織目標貢獻度之高低為其衡量與評估標準。

表 2-2 工作績效定義表

學者（年分）	定 義
Murphy 與 Kroeker（1989）	工作績效係指員工在執行工作本身或工作進行時連帶產生的行為表現。
Campbell（1990）	工作績效係員工為達成組織的期望、規定、任務等相關工作，為符合組織規範角色過程時所表現的行為，而這個行為對組織的目標是有貢獻所在。
Schermerhorn 等人（1997）	工作績效係指個人或團體於工作中對於任務達成的質與量。
Byars 與 Rue（1997）	工作績效係指員工對工作付出努力的淨效果，即是員工對於工作目標的達成度，而其達成度受到員工自身能力、角色知覺之影響。
吳復新（2003）	工作績效係指員工在工作中的表現及對組織貢獻的程度。
孫本初（2010）	工作績效係指員工個人對於工作貢獻的程度、工作的品質或數量。

資料來源：研究者自行整理。

國立政治大學 National Chengchi University

2.2.2 工作績效衡量

前一節在探討績效評估流程中，其第二步驟「衡量績效」即說明衡量的標準與工作必須密切相關，才能發揮作用。而本小節在探討工作績效衡量的方式，以作為後續分類績效評估指標的參考。

一、Katz 與 Kahn（1978）研究提出以員工行為的角色之行為理論，將工作績效區分為「角色分內行為（in-role behavior）」、「角色分外行為（extra-role behavior）」等兩類。

DOI:10.6814/NCCU202200158

（一）角色分內行為

係指員工符合組織內正式或體制內規範的行為。通常組織會制定其行為或工作標準，予以組織內員工遵行，並據此標準實施績效評估，即是指員工行為與組織所期望的工作角色相符。

（二）角色分外行為

係指員工的非組織內或非體制內規範的行為。涉及的層面較廣，卻可以直接或間接對組織造成影響。

二、Robbins 與 Judge（2017）將工作績效區分為三個類別來衡量，分別是「工作成果」、「工作行為」、「工作特質」。

（一）工作成果：

指員工達成組織所賦予目標的程度，其衡量重心為工作結果（result），而非其工作的過程，例如：銷售業績、生產的質與量等，但工作結果有時受外在因素影響，較難完全歸功或歸咎於員工本身（張緯良，2018）。此分類與 Schermerhorn 等人（1997）、孫本初（2010）等學者所定義的工作績效重視以員工執行工作的結果作為評定標準之定義較為相近。

（二）工作行為：

指員工在執行組織所賦予任務時所表現出來的行為（behavior），因有些員工或任務的工作成果很難量化衡量，例如幕僚人員或團體成員的工作成果等，故其衡量重心在員工對於達成任務所付出的行動或作為。此分類與 Campbell（1990）認為以員工達成組織目標的行為定義相近。

Murphy 與 Kroeker（1989）提出若組織僅注重結果定義的工作績效，可能會導致組織功能失常；員工為了最大化追求當前可量化的結果，如達成率等，將犧牲其他對組織至關重要的目標，如組織遠程計畫、裝備維護、組織內惡性競爭…等，也會忽略員工對組織有貢獻的行為。而簡博浩（2009）則認為工作結果是員工的行為與所處環境的共同作用，也就是結果無法由員工獨立完成，其他外在因素會影響其結果，故有其不可控制性，在衡量

DOI:10.6814/NCCU202200158

上會造成其指標效度問題。

（三）工作特質：

指員工自身與工作有關的正向個人特質，此類別包括態度積極、負責任、自信心、富有經驗…等個人特質描述。Locher 與 Teel（1977）認為工作特質與工作成果、工作行為等兩類相比較難量化衡量，且個人特質與工作績效之間的相關性較低，對於其工作成果並無直接的影響，相較下為效度最差的衡量標準，但因評量程序簡單且便利，至今仍廣受組織採用。

三、Motowidlo 與 Borman （1993）將工作績效區分為「任務績效（task performance）」與「脈絡績效（contextual performance）」兩種類型，且經 Motowidlo 與 Van Scotter（1994）針對四百多名美國空軍工程師進行實證研究下，其成果驗證將工作績效以此為兩分類具有相當的指標性。

（一）任務績效[5]：

係指員工個人於份內工作上產出的結果，其結果將直接影響組織生產的活動系統或所期望的目標。當員工對工作熟練度越高，可產生的任務績效越高。

（二）脈絡績效：

也稱情境績效，係指員工個人自願執行組織內非正式規定的行為，其行為並非直接支持組織生產的活動系統，而是對組織運作時所需之心理的、社會的、組織的環境給予支持，此環境是組織生產的活動系統得以順利運作之因素，例如工作熱忱、團體精神、支持組織目標等相關行為。其行為可視為員工一種主動自發行為或表現，組織無法強制要求；相較於任務績效而言，脈絡績效對於群體或組織效能的加強，可能更具有影響效果。

[5]「角色分內行為」與「任務績效」間的差異在於，前者僅以是否符合行為規範為定義，而後者則是在符合行為規範下對組織產生的直接影響為定義。

DOI:10.6814/NCCU202200158

2.2.3 軍人工作績效相關研究

在軍人工作績效研究部分，各學者的研究主題與範圍差異，而對工作績效的衡量面向有所不同，各自發展不同對軍人工作績效的定義，整理如表 2-3 所示。

表 2-3 軍人工作績效相關研究歸納表

學者（年分）	定 義
方雪玲（2004）	工作績效係指員工為了達成組織目標所付出之貢獻，在從事工作中一切行為。
鄭舜峻（2015）	志願役士官的工作績效係在單位所設定的時限之內，表現出對於工作的效能與效率，及產出效力的總值。
陳海漢（2016）	工作績效係指自由心證的行為，也是其結果；兩者關係相輔相成，以作為評定員工在過去一段時間內工作表現的依據。
董俊璋（2020）	工作績效係指個人執行組織任務時，對達成任務之行為表現及達成目標所望之實質效益。

資料來源：研究者自行整理。

方雪玲（2004）係針對參與在職進修的國軍人員其動機取向、自我效能與工作績效進行研究，依據 Robbins 與 Judge（2017）對工作績效的定義，將工作績效的定義操作為「個人對任務的執行力和專案的規劃能力」，在工作績效衡量構面以「工作成果、工作行為、員工特質」三方面組成。

鄭舜峻（2015）係針對國軍志願役士官的考績與工作績效的貼和度進行研究，認為基層連隊志願役士官的工作績效，依據 Motowidlo 與 Borman（1993）主張工作績效衡量構面，應由任務績效與脈絡績效兩個構面組成；衡量工作績效時除了考量被賦予的工作完成率外，團隊合作及維護團體規範等非正式規範內之行為亦同樣重要。

陳海漢（2016）係研究國軍的獎酬制度與激勵志願役人員工作績效之關聯性，參考 Motowidlo 與 Borman（1993）對工作績效的定義，將其分類為任務績效與脈絡績效兩個構面探討，並將工作績效定義為「自由心證的行為，也是其結果；兩者關係相輔相成，以作為評定員工在過去一段時間內工作表現的依據」。

DOI:10.6814/NCCU202200158

董俊璋（2020）為研究海軍陸戰隊主官的領導型態與下屬建言行為、工作績效的關聯性，其工作績效構面之建構，係以 Motowidlo 與 Borman（1993）為依據，分類為任務績效與脈絡績效兩類；任務績效構面中的評估項目以上級或軍中內部規定之目標與規範組成，而脈絡績效構面中的評估項目則以能提升組織效能的自發性行為組成。

綜合分析以上文獻對於工作績效的觀點及衡量構面，一類係以工作結果為導向，另一類則以工作行為為導向。營利事業因其績效可用組織追求的效益項目，如業績達成率、生產力、市占率、顧客滿意度等數據作為評判員工工作績效之參考，以工作結果作為衡量構面有其效度；而國軍基層連隊的工作性質多為組織成員共同執行任務之成果或工作需一段期程後始可達成，若僅以工作結果的質與量探討及定義員工個人工作績效，較難客觀衡量與比較其水準。

本研究績效評估指標架構係運用法規條文為發展基礎，而條文中有部分描述非職責內但給予單位環境影響的行為，包括團結合作、人員保健等，較符合情境績效的定義。故本研究採用 Motowidlo 與 Borman（1993）對工作績效所提出的兩種衡量定義「任務績效」與「脈絡績效」，作為建構初步指標架構的評估構面要素。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

第 2.3 節 建構初步陸軍基層連隊士官績效評估指標架構

本節次藉由探討現行國軍人員績效評估中關於獎勵評估機制的法規條文，歸納評估規範與萃取出評估指標，接續結合文獻探討的成果，建構初步績效評估指標架構，以作為後續研究設計之基礎。

2.3.1 法規條文探討

本研究以**國軍勳賞獎懲作業實施要點**（民 105）作為評估指標建構的基礎，其中第 7 條條文有述明績效評估的基本規範，內容如下：

> **“第 7 條 審核從嚴：核頒勳獎以實際參與工作而有具體績效者為主，計畫督導次之，協辦支援者又次之。一般勤務性質且屬分內職責，倘無具體績效，應列為年終考績之參考資料，不予議獎。”**

從上列條文中可歸納出兩點評估規範，第一、份內職責中的一般性勤務[6]，屬年度考績的績效評估範疇，不納入功績獎點獎勵作業的績效評估資訊。第二、評估資訊是以人員參與對組織貢獻有關係的具體績效為依據。而第 8 條條文內對於評估項目的具體績效，有簡述如下：

> **“第 8 條 勳獎重點：一般官兵以主動負責、團結合作、積極進取、貫徹命令，對作戰或執行情報、反情報立之功績；暨教育訓練、裝備保養、軍紀維護及人員保健等工作，獲致具體績效為重點。”**

根據上述的具體績效內容萃取出評估指標，計有「作戰演訓」、「教育訓練」、「裝備保養」、「命令貫徹」、「團結合作」、「負責主動」、「軍紀維護」、「人員保健」等 8 項，後續再依據文獻探討成果的評估構面面相予以分類。

[6] 依據國軍軍語辭典內文釋義，一般性勤務為部隊非作戰時之例行性工作，如環境清潔、衛哨勤務等。

DOI:10.6814/NCCU202200158

2.3.2 建構初步績效評估指標架構

首先依文獻探討後的成果設計評估構面層級的要素。文獻探討成果計有兩項，第一、國軍的人員績效評估模式若能增加資訊回饋機制，讓受評者提供評估資訊，消除評估偏失產生的誤差，能使評估功能趨於完善。第二、本研究係以法規為建構指標架構基礎，其法規條文中有部分要素為描述非職責內但給予單位環境影響的行為，較符合 Motowidlo 與 Borman（1993）所提出的工作績效分類定義。於此，設計為初步績效評估指標架構的三大評估構面，分別是「任務績效」、「脈絡績效」、「資訊回饋」。

接續將前一小節由法規條文所萃取出的 8 項評估指標，依屬性分類至任務績效與脈絡績效構面。另增加「組織貢獻」與「學能精進」2 項評估指標至資訊回饋構面，以供受評者提出對組織或自身相關的具體績效回饋。建構後的初步陸軍基層連級士官績效評估指標架構如圖 2-1 所示。

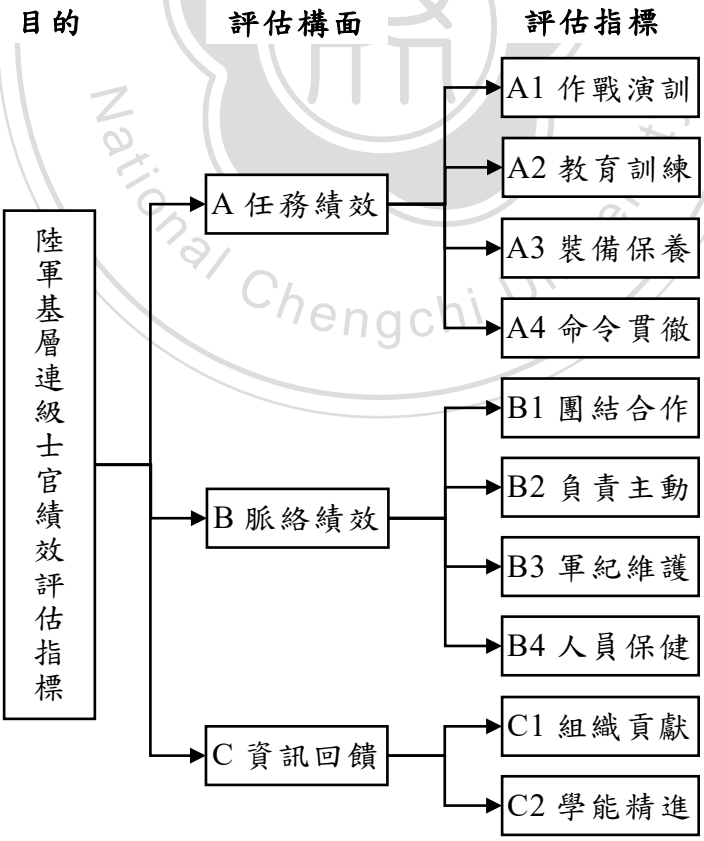


圖 2-1 初步陸軍基層連級士官績效評估指標架構圖

資料來源：研究者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202200158

評估指標意涵則參考《國軍軍語詞典》(國防部，2004)、《國軍內部管理工作教範》(國防部，2019)等國軍規範教則釋義，加上研究者自身實務經驗並與指導教授討論後，發展出初步陸軍基層連隊士官績效評估指標意涵，如表 2-4 所示。

表 2-4 初步陸軍基層連隊士官績效評估指標意涵表

評估構面	評估指標	評估指標意涵
任務績效	作戰演訓	使作戰演訓任務計畫周延、排除窒礙因素之具體功績。
	教育訓練	使單位內所屬人員具勝任現職或將來擔任其他要職的學能，培養其學識、技術與能力之行為。
	裝備保養	依據相關技令、書刊、手冊實施裝備保養與檢查作業，以發現缺失排除故障，維持裝備妥善延長壽限，落實每日、每週及週期性預防保養勤務之行為。
	命令貫徹	對上級交付之任務，貫徹執行、圓滿達成之具體功績。
脈絡績效	團結合作	鼓舞單位士氣、凝聚向心、促進和諧之貢獻行為。
	負責主動	執行任務時，勇於任事、主動負責、不推諉之積極行為。
	軍紀維護	義行善舉有助於國軍形象提升或防微杜漸抑止軍紀案件肇生之具體事由。
	人員保健	對單位內所屬人員生活管教、預防保健之照顧行為。
資訊回饋	組織貢獻	本項由受評者自行列述。於評估期間內對單位有貢獻之功績皆可提出，惟職責內一般性勤務不納入參考。
	學能精進	本項由受評者自行列述。於評估期間內對提升自身本職上的學識、技術與能力之行為或成果皆可提出。

資料來源：研究者自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202200158

第三章 研究方法與設計

本章共分為三節，對本研究採用的方法與流程加以說明。第 3.1 節簡述本研究的架構與程序，第 3.2 節介紹採用的研究方法及其運作原理，第 3.3 節研究設計闡明問卷設計與調查過程。

第 3.1 節 研究架構

本研究以國軍人員績效評估的法源為指標建構的基礎，再經由探討績效評估、工作績效理論及相關文獻，歸納出初步陸軍基層連隊士官績效評估指標架構。接續以修正式德菲法（modified delphi method, MDM）組成專家小組取得共識以確立評估指標架構，再運用層級分析法（analytic network process, AHP）從考評者與受評者角度計算評估指標的相對權重排序，探討其組成重心的差異性。以此建構陸軍基層連隊士官績效評估指標，使績效評估可符合公正、科學化的期待，同時也讓使用者瞭解本研究評估指標發展之過程與成果，本研究架構如圖 3-1 所示。

3.1.1 階段一：發展初步評估指標架構

本階段為發展初步陸軍基層連隊士官績效評估指標架構，透過探討績效評估理論與相關文獻後，發現現行的績效評估制度存有評估不客觀、資訊誤差等不足之處。故本研究以法規條文為基礎，將評估指標區分為任務績效、情境績效、資訊回饋等三個構面。其中任務績效、情境績效構面係以 Motowidlo 與 Borman（1993）對工作績效的分類為參考依據，而資訊回饋構面是為了修正評估指標資訊不足產生的評估偏失，提供受評者回饋評估資訊的機制。

3.1.2 階段二：修正與確立評估指標架構

本階段依據階段一發展的初步評估指標架構設計出修正式德菲法問卷，並藉由專家學者的專業知識與實務經驗，對初步評估指標架構的各評估構面、評估指標提出意見。若有不適切或語意不清楚的項目予以修正、刪除或合併，最終為取得專家小組的一致性共識，其成果為確立評估指標架構。

DOI:10.6814/NCCU202200158

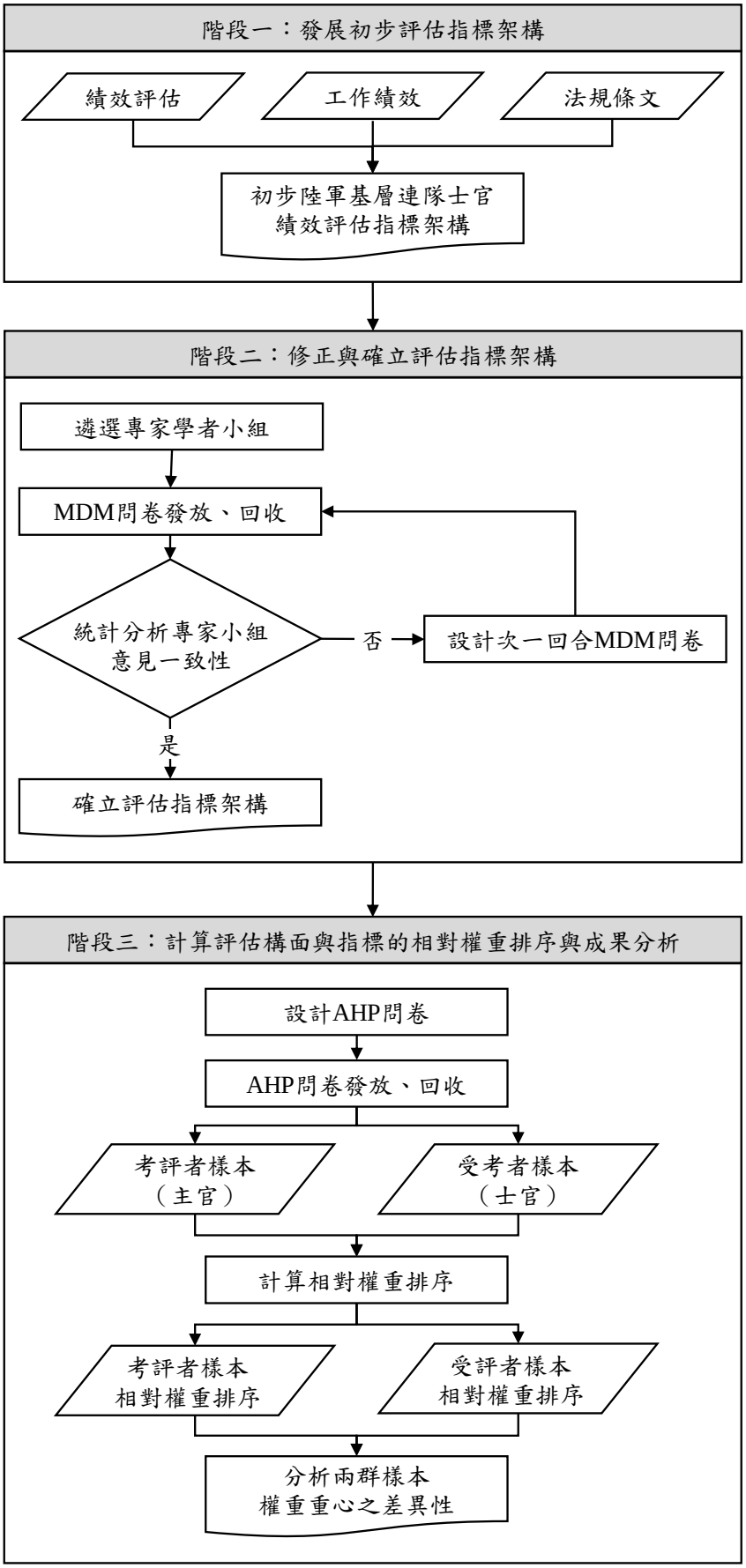


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：研究者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202200158

3.1.3 階段三：計算評估指標的相對權重比序與成果分析

本階段首先以修正式德菲法所確立的評估指標架構設計層級分析法問卷，分別以主官（考評者）與士官（受評者）兩組樣本群填寫問卷，對評估項目作相對重要性判斷。接續以統計軟體 expert choice 11 版進行問卷資料分析並求取評估指標的權重排序，最後藉由考評者與受評者樣本所形成的評估指標相對權重排序，探討分析其組成重心的差異性，以提出本研究之結論與建議。

第 3.2 節 研究方法

3.2.1 文獻分析法

針對國軍人員績效評估相關文獻，如國內外研究論文、期刊、法規條文等資料進行蒐集，將資料中的論點、數據、成果加以歸納進行分析，探討與研究問題間之關係，作為建構初步績效評估指標之基礎。

3.2.2 德菲法（delphi technique ; delphi method）

一、德菲法介紹

德菲法起源為 1948 年由美國軍方委託蘭德公司 RAND Corporation，為防範蘇聯威脅所發展出的一種直覺預測法（intuitive forecasting），透過專家群體對未發生的攻擊行動進行預測，經過一系列過程後形成一致性共識，作為決策者擬定方案之參考。而在 1960 年代以後各國將德菲法廣泛應用在各項領域，其中包括政府計畫、工商業活動、科學教育研究等，成為方案規劃與政策制定的一項重要工具（張紹勳，2012；鄧振源，2012）。

德菲法首先遴選不同領域的專家組成研究小組，對議題進行溝通、討論與意見分享，整合各專家在不同領域中的知識與實務經驗，可取得具多元化的觀點。且避免專家的個別意見受外在因素影響，採用以匿名、非面對面的方式進行意見的交流。接續經由數回合的回饋式問卷調查，將專家小組的意見直至差異度降到最低，對研究議題得到一致性的共識，是一種將團體溝通過程結構化

DOI:10.6814/NCCU202200158

的群體決策方法（傅文成、王隆綱，2016；葉晉嘉、翁興利、吳濟華，2007）。

而德菲法在第一回合採開放答題的問卷形式，希冀各領域的專家成員針對研究議題集思廣益，給予多樣性的回饋。但開放式的探討過程中也產生了幾項缺點，包括因專家自身研究偏好或領域因素，產生先入為主、過於獨斷的意見；或是實務工作者的經驗較為瑣碎，難以完整、具體的方式表述；且在反覆進行以整合專家共識的過程中，次數的增多造成耗費耗時及回收率下降等問題（張紹勳，2012；劉協成，2006）。

為避免產生上段所述的情況，且本研究囿於時間的限制，故採用由 Murry 與 Hammons（1995）所提出首回合以結構式問卷（structured questionnaire）方式進行的「修正式德菲法（modified delphi method）」。此方式可精簡研究時程，同時保留德菲法的立意精神。將原有第一回合的開放式問卷省略，改以運用文獻探討成果、專家訪談或研究者的設計規劃來取代，直接發展結構性問卷以進行第一回合調查，可使受訪的專家小組有效聚焦於研究議題上（張俊陽、楊禎為、吳敏筑，2019；謝松志，2012）。

二、德菲法的特性

德菲法為整合專家小組的意見達一致性共識，採多回合方式進行問卷調查，與傳統問卷調查僅實施一次性方式不同，其主要特性計以下五項（Dunn, 2016; 宋文娟，2001；張紹勳，2012）：

（一）匿名性（anonymity）：參與研究的專家成員採用獨立、匿名方式交流，可保證每位成員能自由的提出個人的意見，不受從眾效應（bandwagon effect）、權威式服從（authoritarian submission）等外在因素影響，使表達出的判斷與意見兼具公平性。

（二）回饋控制（controlled feedback）：在專家成員問卷後，經由研究主持人彙整回饋的判斷與意見，於次回合的問卷中提供給所有專家成員參考以激發想法。

DOI:10.6814/NCCU202200158

（三）反覆性（iteration）：專家成員在反覆進行問卷時，藉由參考群體回饋的判斷與意見，思考是否需要修正原有判斷。

（四）團體意見統計（statistical group response）：統計所有專家成員的判斷數據時，通常以集中趨勢的「中位數」、離散程度的「四分位距」與頻率分佈的「次數直方圖或多邊圖」做綜合統計分析。

（五）專家共識（expert consensus）：主要目的是讓專家對研究議題取得共同的看法，達到一致性的共識。

三、修正式德菲法分析步驟

修正式德菲法實施程序可細分為以下步驟（Dunn, 2016; 張紹勳，2012；鄧振源，2012）：

（一）確定研究問題：分析採用德菲法的適用性。

（二）組成專家小組：慎選並邀請德菲法專家小組成員，組成的專家小組所提供的判斷與意見是德菲法成功與否的關鍵。

（三）編製第一回合問卷、發放、回收與分析：依據研究者文獻探討成果設計第一回合的結構式問卷，再以郵寄、電子問卷等匿名性方式發放。待專家成員填答後回收問卷，對回饋的判斷與意見統計分析，以作為設計第二回合問卷的基礎。

（四）編製第二回合問卷、發放、回收與分析：依據第一回合專家成員回饋的意見，修正與設計第二回合問卷，並提供第一回合專家小組的群體判斷統計數據，作為專家成員再次作答的參考。

（五）最後成果：依上一個步驟反覆操作，直到專家小組的群體判斷與意見達收斂程度，取得一致性共識的成果。

四、本研究採用修正式德菲法理由

（一）建構具全面性的指標架構：經研究者搜尋國內研究國軍人員績效評估的相關文獻，發現皆是以年度考績作業為研究主軸。而本研究所探討

DOI:10.6814/NCCU202200158

的則是平時的功績獎點作業，暫無相關文獻可作為參考基礎。為確保本研究建構指標的效率與指標內涵的實用性，故採用修正式德菲法以法規條文為基礎，再經由各領域的專家與實務工作者提供意見回饋，可在實務基礎上建構更具全面、多元性的指標架構。

（二）研究時空的限制：本研究所組成的德菲法專家小組成員皆是現役軍人背景，考量專家成員於工作中各有要務，時間上較難多次集合召開小組會議統合意見，故採用修正式德菲法可排除時空隔離所造成的限制。

（三）避免專家意見受制干擾：承前段所述專家小組成員皆為軍職人員，包括資深學者、人事業務承辦人員與實務工作者，考量軍隊組織科層體制（bureaucracy）[7]關係，避免專家成員因資歷、階級、職務等因素相互影響發表想法的意願，故採用具有「匿名」特性的德菲法，使專家小組成員可客觀、自由的提出回饋。

3.2.3 層級分析法（analytic network process, AHP）

本小節為參考 Saaty（1992）、鄧振源（2012）與張紹勳（2012）對層級分析法的研究著作，介紹其特性、應用範圍與程序。

一、層級分析法介紹

層級分析法為 1971 年美國匹茲堡大學的 Staay 教授替美國國防部進行應變規劃問題研究時，為處理在不確定因素下或具有多個評估準則的決策問題，將複雜的問題逐一簡化，所發展有系統的決策方法。

層級分析法首先將問題轉換為層級結構（hierarchical structure）的形態架構表示，透過成對比較（pairwise comparison）方法將各評估準則作兩兩相對的重要性比較，再運用特徵向量法（eigenvector method）求取各評估準則的相對權重（weight），作為排序決策方案的依據，以提供決策者採取最佳方案的參考。

[7] 科層體制：是一種以法定權力為基礎，為實現「效率」與「合理性」為主要目的的組織學理論。雖然有合理性與效率的優點，但其中的負面功能仍受到學者批評，如：權威階層可能導致上下屬之間的溝通障礙和衝突。取自，雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網－國家教育研究院，https://terms.naer.edu.tw/detail/1307685/?index=1

DOI:10.6814/NCCU202200158

二、層級分析法特性

層級分析法的理論清晰易懂，且操作方法容易具系統性，經整理歸類優點如下：

（一）以層級架構將複雜的問題有系統的結構化，可清楚瞭解各層級間的因素相互影響關係，便於分析工作進行。

（二）以量化、尺度化呈現計量或非計量因素間的關係，經群體評估與數學計算後，其數據化的成果可作為決策間比較分析的基礎。

（三）藉由簡易的運算整合群體間的決策，且經由一致性檢驗提升數據成果的可信度。

（四）以階層式的架構呈現複雜因素的影響關係，這種表現方式容易讓人接受，有助於瞭解問題的本質，成為群體決策的溝通工具。

層級分析法除了上述在理論與操作上的優點外，也兼具實用性價值，在學術及實務界中已被廣泛使用，尤其是運用於規劃、預測、判斷、資源分配等決策方面。而 Saaty（1992）指出層級分析法適用於下列 12 種類型的決策問題：

（一）規劃（planning）

（二）產生可行方案（generating a set of alternative）

（三）決定優先順序（setting priorities）

（四）選擇最佳方案（choosing a best policy after finding a set of alternative）

（五）資源分配（allocating resources）

（六）決定需求（determining requirements）

（七）預測結果（predicting outcomes）

（八）系統設計（designing systems）

（九）衡量績效（measuring performance）

（十）確保系統穩定性（insuring the stability of a system）

（十一）最佳化（optimizing）

DOI:10.6814/NCCU202200158

（十二）衝突解決（resolving conflict）

三、層級分析法分析程序

使用層級分析法處理決策問題時，可分為 7 個程序步驟，分述如下：

（一）問題描述

進行層級分析時，根據決策問題的本質與所處的系統應詳加瞭解分析，將可能影響決策問題的因素均納入，並決定決策問題的最終目標。

（二）建立層級架構

層級架構係將決策問題結構化後的型態，透過階層的表現方式，使決策者有系統的瞭解不同層級間的相互影響關係，以做出正確的判斷。而層級架構的複雜程度，取決於決策問題的複雜性與分析所需而定，層級分析法的層級結構圖例如圖 3-2 所示。而在建立層級架構時，應注意以下原則：

1.最高階層代表評估的最終目標（objective）。

2.影響最終目標的因素分解設置於第二階層，當第二階層的因素還可解構時，則向下設置第三階層，盡量將重要性相近的因素放在同一層級分析。

3.每一層級的因素可以用上一層級內某些或所有要素作為準則[8]（criterion），以進行評估。

4.層級內的因素不宜過多，依 Saaty（1992）建議同一層級內不要超過 7 個，若超出者可再分層處理，以免影響層級的一致性。

5.層級內的各因素均假設具獨立性。

6.最低階層的內容即為可行方案。

[8] 準則意指「一種標準，作為決定或判斷的基礎」，而指標（indicator）亦是一種表現形式。

DOI:10.6814/NCCU202200158

而榮泰生（2012）指出在建立層級架構時並沒有特定的程序或方法，研究者可運用德菲法、腦力激盪法[9]（brain storming）、名義團體技術[10]（nominal group technique）等群體決策方法或文獻蒐集來探討決策問題的因素組成。

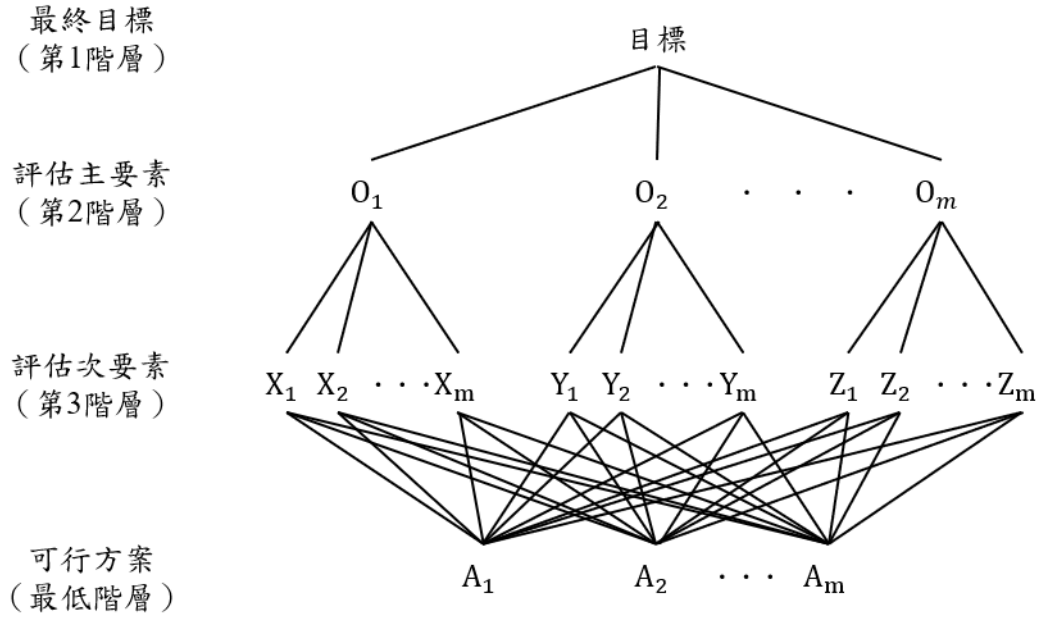


圖 3-2 層級分析法之層級結構圖例

資料來源：鄧振源（2012）。**多準則決策分析：方法與應用**（頁 59）臺北市：鼎茂圖書。

（三）問卷設計

層級分析法係藉由決策者進行各因素間的成對比較判斷，評估同一層級內兩兩因素對於上一層級目標的重要性，以作為分析運算的主要數據。為使決策者可專注於兩因素間的關係，問卷設計依建構出的層級結構為基礎，當階層內有 n 個因素時，則設計$n(n-1)/2$ 個題項作成對比較判斷。本研究層級分析法問卷的成對比較格式，如表 3-1 所示。

[9] 由 Osborn(1942)提出，藉由眾人的提案互相激盪，以產生大量提案為目標的過程。

[10] 名義團體技術在決策過程中不鼓勵決策者間的交流互動，團體只是名義上的存在，其精神是強調在決策過程中思考與判斷的獨立性。

DOI:10.6814/NCCU202200158

表 3-1 層級分析法問卷成對比較填答格式

	絕對重要 9:1	← 8:1	極為重要 7:1	← 6:1	頗為重要 5:1	← 4:1	稍微重要 3:1	← 2:1	同等重要 1:1	→ 1:2	稍微重要 1:3	→ 1:4	頗為重要 1:5	→ 1:6	極為重要 1:7	→ 1:8	絕對重要 1:9	
O_1	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	O_2
O_1	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	O_3
O_2	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	O_2

資料來源：研究者自行繪製。

而在進行各因素間的成對比較時，Saaty（1992） 指出人類無法同時對 7 ±2 種以上事物進行比較判斷，經研究後建議以上限值為九個評比尺度表示。評比尺度的文字敘述劃分為同等重要、稍微重要、頗為重要、極為重要、絕對重要等，並賦予 1、3、5、7、9 的衡量值，且為使獲得的資訊更具精確性，在相鄰尺度間加上折衷值，賦予 2、4、6、8 的衡量值。層級分析法評估尺度，如表 3-2 所示。

表 3-2 層級分析法評估尺度表

尺度	定義	說明
1 或（1：1）	同等重要（equal importance）	兩個因素具有同等的重要性
3 或（3：1）	稍微重要（weak importance）	根據經驗與判斷，認為其中一個因素較另一方稍微重要
5 或（5：1）	頗為重要（essential importance）	根據經驗與判斷，認為其中一個因素較另一方重要
7 或（7：1）	極為重要（very strong importance）	在實際顯示上，認為某一因素極為重要
9 或（9：1）	絕對重要（absolute importance）	在足夠證據下，肯定某一因素的絕對重要性
2，4，6，8	相鄰尺度間的折衷值（intermediate valus）	當需要折衷值時

資料來源：The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation（p.54）, by T. L. Saaty, 1992, Pittsburgh, Pa: RWS Publications.

DOI:10.6814/NCCU202200158

（四）成對比較評估

本階段根據問卷回收所回饋的兩兩因素判斷數據，建立成對比較矩陣（pairwise comparison matrix）。當有 n 個獨立的評估因素$(X_1、X_2、X_3 \cdots X_n)$時，作成對因素(X_i, X_j)比較的量化判斷，可表示為n × n的成對比較矩陣 A，如下（3-1）式：

$$A = [\alpha_{ij}]_{n\times n} = \begin{bmatrix} 1 & \alpha_{12} & \alpha_{13} & \cdots & \alpha_{1n} \\ 1/\alpha_{12} & 1 & \alpha_{23} & \cdots & \alpha_{2n} \\ 1/\alpha_{13} & 1/\alpha_{23} & 1 & \cdots & \alpha_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/\alpha_{1n} & 1/\alpha_{2n} & 1/\alpha_{3n} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \quad (3\text{-}1)$$

其中，評估因素X_1對X_2的相對重要判斷比值為α_{12}，而評估因素X_2對X_1的相對重要性則為判斷比值α_{12}的倒數，即是$1/\alpha_{12}$。另矩陣的對角線數值代表各評估因素與自身相對比較，故比值均為 1。

（五）計算特徵值與特徵向量

在建立出成對比較矩陣 A 後，即可使用數值分析中的特徵值（eigenvalue）解法，求取特徵向量（eigenvector）或稱優勢向量（priority vector），再依據此優勢向量計算最大特徵值λ_{max}所對應的權重向量υ，即為各評估因素的權重分配。其運算方式如下：

當 K 層級的 n 個評估因素$X_1、X_2 \cdots X_n$，以 K-1 層級的某因素為評估基準下，求得相對權重為$\upsilon_1、\upsilon_2 \cdots \upsilon_n$，代入成對比較矩陣 A 中，將判斷比值$\alpha_{ij}$改以$\upsilon_i/\upsilon_j$表示，則可寫成下列（3-2）的形式：

$$A = [\alpha_{ij}]_{n\times n} = \begin{bmatrix} \upsilon_1/\upsilon_1 & \upsilon_1/\upsilon_2 & \cdots & \upsilon_1/\upsilon_n \\ \upsilon_2/\upsilon_1 & \upsilon_2/\upsilon_2 & \cdots & \upsilon_2/\upsilon_n \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \upsilon_n/\upsilon_1 & \upsilon_n/\upsilon_2 & \cdots & \upsilon_n/\upsilon_n \end{bmatrix} \quad (3\text{-}2)$$

再令υ為 n 個評估因素的權重向量，即$\upsilon = [\upsilon_1, \upsilon_2, \cdots, \upsilon_n]^T$，將成對比矩陣 A 乘以各評估因素的權重向量$\upsilon$，可得下列公式。其中，λ為成對比矩陣

DOI:10.6814/NCCU202200158

A 的特徵值，而υ為成對矩陣 A 所對應於特徵值λ的特徵向量。

$$A \times \upsilon = \begin{bmatrix} \upsilon_1/\upsilon_1 & \upsilon_1/\upsilon_2 & \cdots & \upsilon_1/\upsilon_n \\ \upsilon_2/\upsilon_1 & \omega_2/\upsilon_2 & \cdots & \upsilon_2/\upsilon_n \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \upsilon_n/\upsilon_1 & \upsilon_n/\upsilon_2 & \cdots & \upsilon_n/\upsilon_n \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \upsilon_1 \\ \upsilon_2 \\ \vdots \\ \upsilon_n \end{bmatrix} = \lambda \begin{bmatrix} \upsilon_1 \\ \upsilon_2 \\ \vdots \\ \upsilon_n \end{bmatrix} = \lambda \times \upsilon \qquad (3\text{-}3)$$

就 n 個因素中的X_i、X_j、X_k而言，若$\alpha_{ij} \times \alpha_{jk} = \alpha_{ik}$成立時，代表決策者的前後判斷具一致性。但在實際進行成對比較時，判斷比值α_{ij}是由決策者主觀判別而得，因此判斷比值α_{ij}與理想的υ_i/υ_j多少會有所差距。

所以當α_{ij}有變動時，特徵值λ也隨著變動，而特徵值非原先的λ時，λ_{max}即為主要的特徵值。而λ將由λ_{max}所取代，則可得公式（3-4）。

$$A \times \upsilon = \lambda_{max} \times \upsilon \qquad (3\text{-}4)$$

$$A = \begin{bmatrix} \upsilon_1/\upsilon_1 & \upsilon_1/\upsilon_2 & \cdots & \upsilon_1/\upsilon_n \\ \upsilon_2/\upsilon_1 & \omega_2/\upsilon_2 & \cdots & \upsilon_2/\upsilon_n \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \upsilon_n/\upsilon_1 & \upsilon_n/\upsilon_2 & \cdots & \upsilon_n/\upsilon_n \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \upsilon_1 \\ \upsilon_2 \\ \vdots \\ \upsilon_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \upsilon_1' \\ \upsilon_2' \\ \vdots \\ \upsilon_n' \end{bmatrix} \qquad (3\text{-}5)$$

而最大特徵值λ_{max}可由下列公式求得：

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \times \left(\frac{\upsilon_1'}{\upsilon_1} + \frac{\upsilon_2'}{\upsilon_2} + \cdots + \frac{\upsilon_n'}{\upsilon_n} \right) \qquad (3\text{-}6)$$

（六）一致性檢定

為檢驗決策者填答問卷是否達到前後一貫的判斷，必須進行一致性檢定，因此需運用一致性指標（consistency index, C.I.）衡量成對比較矩陣的一致性，避免產生矛盾現象，以致選擇錯誤的決策。C.I.值公式如下：

$$\text{C.I.} = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1} \qquad (3\text{-}7)$$

若 C.I.=0 時，表示在單一基準下的 n 個評估因素相對重要性判斷完全具一致性。若 C.I.＞0 時，則表示決策者的判斷不連貫，而 Saaty（1992）建議 C.I.＜0.1 時最佳。

DOI:10.6814/NCCU202200158

但遇到複雜的決策問題時，需要評估的因素變多，建立成對比矩陣的階數增加，相對決策者要維持判斷的一致性更加困難。因此 Saaty（1992）提出「隨機指標」(random index, R.I.)，用以調整在不同階層中，因判斷難易程度產生不同的 C.I.值變化，而 C.I.值與 R.I.值的比率稱為一致性比率（consistency ratio, C.R.），如（3-8）式。

$$C.R.=\frac{C.I.}{R.I.} \tag{3-8}$$

當 C.R.≦0.1 時，表示成對比較矩陣的一致性達到可接受水準。而 R.I.值隨檢驗的成對比矩陣階數不同有相應的數值，隨機指標數值表如表 3-3 所示。

表 3-3 隨機指標數值表

階數	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
R.I.	0.00	0.00	0.52	0.89	1.11	1.12	1.35	1.40	1.45	1.49	1.52	1.54	1.56	1.58	1.59

資料來源：The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation （p.21）, by T. L. Saaty, 1992, Pittsburgh, Pa: RWS Publications.

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

（七）整體層級一致性檢定

以上所述為檢驗單一層級的一致性，若層級大於 1 時，則需運用一致性指標（consistency index hierarchy, C.I.H.）與一致性比率（consistency ratio hierarchy, C.R.H.）檢驗整體層級的一致性，其運算公式如（3-9）式。

$$\text{C.R.H.}=\frac{\text{C.I.H.}}{\text{R.I.H.}} \tag{3-9}$$

其中：

$$\text{C.I.H.}=\sum(\text{每一層級的優勢向量})\times(\text{每一層級的 C.I. 值}) \tag{3-10}$$

$$\text{R.I.H.}=\sum(\text{每一層級的優勢向量})\times(\text{每一層級的 R.I. 值}) \tag{3-11}$$

當 C.R.H.≦0.1 時，表示整體層級的一致性達可接受水準。整體層級達一致性程度時，即可求取整體權重，得出各決策方案的優勢向量以決定優先排序，最終決策者依據此結果作為選擇最佳決策方案的參考。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

第 3.3 節 研究設計

3.3.1 問卷受訪樣本

一、修正式德菲法問卷受訪專家小組

德菲法的核心是藉由不同領域專家的多元化觀點，提供具專業經驗、直覺與價值性的判斷（鄧振源，2012）。在專家小組的人數多寡部分，Murry 與 Hammons（1995）指出修正式德菲法隨著專家小組的成員數增加，其成果的信度越高且可減少錯誤的判斷產生。當成員數 10 人以上時，信度最高、誤差最低 ；但一旦超過 30 人時，幾乎不會激發出新的想法。

依據以上標準，本階段修正式德菲法問卷的受訪樣本採立意抽樣(purposive sampling）方式，由學術、業務與實務等領域遴選專家人員，可結合理論、實務方面的知識與經驗，從各專業領域提出建議，使評估指標架構具客觀、周延與實用性。故分別由國軍學術機構中專研人力資源管理的學者、陸軍負責人事業務的幕僚人員與陸軍基層連隊的實務工作者等背景，遴選 12 位人員組成專家小組。修正式德菲法專家小組名單如表 3-4 所示。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

表 3-4 修正式德菲法專家小組名單

編號	專家類別	職稱	服務年資
01	國軍學術機構人力資源管理學者	主任教官	24
02		教官	20
03		教官	29
04		教官	14
07		教官	27
05	陸軍人事業務幕僚人員	人事參謀官	18
06		人事參謀官	25
08		人事參謀官	16
09	陸軍基層連隊實務工作者	連士官督導長	13
10		副排長	17
11		連士官督導長	15
12		連士官督導長	18

資料來源：研究者自行整理。

二、AHP 層級分析法問卷受訪樣本

本階段層級分析法問卷受訪對象區分為考評者（主官）與受評者（士官）兩群樣本，蒐集後續分析評估重心差異性的數據資料。為使受訪樣本可符合本研究之代表性，兩群樣本皆採用立意抽樣方式，以目前服役於陸軍基層連隊的主官與士官為受訪對象。另為求研究品質，在主官樣本設定需擔任主官滿一年以上資歷的取樣標準，可確保受訪者已對單位內士官實施過績效評估作業，具足夠的實務經驗。

因國軍人員績效評估作業為較敏感的研究議題，經研究者詢問各陸軍基層連隊，願意配合受訪的單位有 30 個，共計抽出主官樣本 30 份、士官樣本 60 份，共計 90 份問卷。

DOI:10.6814/NCCU202200158

3.3.2 問卷設計

本研究目的為建構陸軍基層連隊士官績效評估指標，所使用的問卷計有修正式德菲法問卷、AHP 層級分析法問卷兩款。修正式德菲法問卷主要是確立績效評估指標架構，而 AHP 層級分析法問卷則是衡量評估指標的相對權重比序，簡述如下：

一、修正式德菲法問卷

首先以文獻探討後所發展出的初步績效評估指標架構設計出第一次修正式德菲法問卷（如附錄一 第一回合修正式德菲法調查問卷），採半結構式填答。由專家對各評估指標的重要性程度做判斷，每一題項皆為單選題，選項以李克特（Likert）五點尺度量表來評定，分別為 1~5 分的數字代表評估指標的重要性程度高低，數字越大代表重要性程度越高。若專家對評估指標有增列、修改、刪除或其他意見，則請專家於備註欄填寫建議內容。

待回收第一次修正式德菲法問卷後，經統計分析專家填答的判斷數據與回饋的意見，以此修改、增列或刪除部分指標，設計第二次修正式德菲法問卷（如附錄二 第二回合修正式德菲法調查問卷）。並提供專家小組於上回合所填答的統計數據，和經由專家意見所修正的評估指標說明，作為專家於本回合問卷填答之參考。

二、AHP 層級分析法問卷

層級分析法問卷依據本研究透過修正式德菲法專家小組共識所確立的層級架構設計，區分兩個層級的評估項目問題。第一層級為任務績效等 3 項評估構面，第二層級為作戰演訓等 11 項評估指標，請受訪者判斷兩兩評估構面、指標的相對重要性。

在填答時分成兩個步驟，第一步驟為相對重要性比序，此步驟主要在引導受訪者維持對所有評估項目判斷的一致性，作為第二步驟填答時的參考，以提升問卷回收的有效率；第二步驟為兩兩相互比較，分別以評估項目兩兩相對比

DOI:10.6814/NCCU202200158

較重要性，採用九等級尺度進行判斷評定，依重要性程度分別為「同等重要」、「稍微重要」、「頗為重要」、「極為重要」、「絕對重要」，並於各尺度間設有中間值，作為層級分析法分析的資料數據

因本階段研究有考評者（連隊主官）與受評者（連隊士官）兩組受訪樣本，依樣本屬性分別設計出兩份 AHP 層級法問卷（如附錄三 AHP 層級分析法調查問卷（主官問卷）、附錄四 AHP 層級分析法調查問卷（士官問卷））。兩份問卷的差異處有兩個部分，第一、在基本資料內針對樣本屬性設計填答選項；第二、為使受訪者進入研究目標情境，在填答說明部分提醒受訪者填答的角色立場，為使取得的資料數據具足夠的樣本代表性。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

3.3.3 問卷檢定與收斂標準

一、修正式德菲法問卷

本研究採用修正式德菲法問卷獲取專家小組對績效評估指標架構的一致性共識，於問卷填答所蒐集的資料有兩類，區分為重要性判斷的量化資料與修正意見的質化資料。

（一）量化資料分析：修正式德菲法的量化資料為專家小組的判斷統計數據，主要在分析專家小組對於研究問題的共識程度，並設定一致性與重要程度的檢定標準，以決定指標篩選與問卷收斂的基準。而本研究透過問卷蒐集專家小組的量化資料並以統計軟體 Microsoft Excel 2019 版進行分析，其中對個別指標與整體問卷的檢定標準分別如下：

1. 個別指標檢定：在檢視專家對於個別指標的判斷數據時，主要由離散變異程度與集中趨勢探討一致性與重要程度，而本研究採用四分位差（quartile deviation, QD）與平均數（mean, M）兩種計量方式作為檢定標準。

在四分位差（QD）計量方式方面，謝松志 （2012）指出德菲法可依照研究需求選擇相應的計量方式，當研究主題為初次探討時，若採取四分位差可保留更多指標進行探討。且四分位差不受極端判斷數據的影響，相較以全距（range, R）的計量方式為穩定（徐敏榮，2002）。故本研究在檢驗一致性時，採用 Holden 與 Wedman（1993）所提出的四分位差檢定標準，當四分位差小於或等於 0.60 時，即專家小組對該問卷題項達到高度一致性，若四分位差介於 0.60 至 1.00 時，即達到專家小組對該問卷題項達到中度一致性，若四分位差大於 1.00 時，則專家小組對該問卷題項未達到一致性共識（劉協成，2006）。德菲法一致性判定區別如表 3-5 所示。

DOI:10.6814/NCCU202200158

表 3-5 德菲法一致性判定區別表

一致性程度	四份位差（QD）
高度共識	QD ≦ 0.60
中度共識	0.60 ＜ QD ≦ 1.00
未達共識	1.00 ＜ QD

資料來源：整理自”Future issues of computer-mediated communication: The results of a delphi study” by M. C. Holden & J. F. Wedman, 1993, *Educational Technology Research and Development,* 41（4）, p.10.

在平均數（M）計量方式方面，主要是判別重要性程度，作為指標篩選的標準。而本研究參考劉協成（2006）對重要性分析的看法，專家效度達 0.70 即為重要程度，界定值以五點尺度量表換算為 3.5。當平均數小於 3.5 時，表示該指標未達到重要程度，即刪除指標

2.整體問卷檢定：本研究以四分位差與平均數作為判別問卷收斂之標準。四分位差為檢定專家一致性共識程度，本研究參考張紹勳（2012）的看法，當專家小組對 80%以上的問卷題項達到共識時，專家判斷即達到一致性，為求研究品質一致性程度標準為高度共識（QD≦0.6）。同時專家小組需對所有問題題項的判別皆達到重要程度（M≧3.5），始可結束問卷調查。

（二）質化資料分析：修正式德菲法的質化資料為專家小組對問卷題項的意見回饋，包括增列、修改、刪除或其他建議，經研究者分析以歸納出更具全面性的指標內涵。

DOI:10.6814/NCCU202200158

二、AHP 層級分析法問卷

本研究層級分析法問卷結果使用統計軟體 expert choice 11 版進行一致性檢驗，將一致性比率（C.R.）或整體一致性比率（C.R.H.）大於 0.1 的問卷剔除。依 Saaty（1992） 所提出的標準，當 C.R.且 C.R.H.≦0.1 時，問卷數據符合填答邏輯具判斷一致性，為有效問卷；反之 C.R.或 C.R.H.其一＞0.1 時，問卷數據不符合填答邏輯不具判斷一致性，為無效問卷。

3.3.4 問卷調查與回收

一、第一回合修正式德菲法調查問卷之發放與回收

民國 110 年 7 月 28 日至 8 月 3 日期間，以研究者親送方式發放第一回合修正式德菲法調查紙本問卷，同時向受訪專家說明研究目的、研究概況與填答方式。問卷於兩週內回收完畢，共計發出 12 份問卷，回收 12 份問卷，回收率達 100%。統計分析專家小組的填答數據與建議，經修正後發展出第二回合修正式德菲法專家問卷。

二、第二回合修正式德菲法調查問卷之發放與回收

民國 110 年 8 月 16 日至 8 月 19 日期間，以研究者親送方式發放第二回合修正式德菲法調查問卷，同時說明第一次問卷調查統計數據與指標架構修正概況。問卷於兩週內回收完畢，共計發出 12 份問卷，回收 12 份問卷，回收率達 100%。經統計分析後，數據顯示專家小組對評估指標架構已達一致性共識，完成評估指標架構確立，並依據其成果發展層級分析法調查問卷。

三、AHP 層級分析法調查問卷之發放與回收

民國 110 年 9 月 25 日以紙本寄放 AHP 層級分析法調查問卷，於四週內回收完畢，共計發出 90 份問卷，回收 90 份問卷，回收率達 100%。

DOI:10.6814/NCCU202200158

第四章 研究結果與分析

本章節為問卷回收後的統計分析過程與內容。本研究過程經由兩回合修正式德菲法問卷確立陸軍基層連隊士官績效評估指標架構，第三回合層級分析法問卷為考評者與受評者對績效評估指標的權重排序。本章共分為三節；第 4.1 節，第一回合修正式德菲法問卷數據統計與意見分析，第 4.2 節，第二回合修正式德菲法問卷數據統計與意見分析，第 4.3 節，層級分析法問卷數據統計分析。

第 4.1 節 第一回合修正式德菲法問卷數據統計與意見分析

第一回合修正式德菲法問卷包含 3 項構面與 10 項指標，以專家小組填答後的判斷數據與意見回饋，作為本階段統計分析資料的來源，區分量化資料與質化資料兩類數據分析。量化資料分析部分，採用平均數(M)與四分位差(QD)作為重要性與一致性的檢定標準，以衡量專家對於各項指標的重要性判斷分歧程度，而眾數（Mo）僅作為提供專家於下回合填答問卷時的參考數據。質化資料分析部分，經分析專家回饋的意見與建議，研究者與指導教授討論後修訂各項評估指標，作為第二回合修正式德菲法問卷的內容。

本回合問卷數據經統計分析後，專家小組僅對 2 項構面與 2 項指標有高度共識（QD≦0.6），未達到本研究設定的修正式德菲法問卷收斂標準，故實施第二回合修正式德菲法問卷調查。

4.1.1 第一回合評估構面統計分析

一、量化資料分析

共有 3 項構面，經分析第一回合專家判斷數據，在一致性檢定方面，「A 任務績效」、「B 脈絡績效」等 2 項構面呈現高度共識（QD≦0.6），「C 資訊回饋」構面達到中度共識（0.6＜QD≦1）。在重要性判定方面，本構面所有指標的重要性皆達到標準（M≧3.5），無指標需刪除。第一回合評估構面統計分析結果，如

DOI:10.6814/NCCU202200158

表 4-1 所示。

表 4-1 第一回合評估構面統計分析結果

評估指標	四分位差（QD）	平均數（M）	眾數（Mo）
A 任務績效	0.25	4.75	5
B 脈絡績效	0.25	4.17	4
C 資訊回饋	1	3.50	4

資料來源：研究者自行整理。

二、質化資料分析

（一）A 任務績效：專家指出軍人的任務多為長期連續性，在短期內較難產生結果，建議將「結果」修正為「成果」，且軍中用語中較少使用「個人、組織」等詞彙，建議修正為「人員、單位」。故將構面意涵修正為「人員在工作上的成果，直接影響單位運行或任務」。

（二）B 脈絡績效：專家指出「脈絡」一詞在口語上較少使用，且意涵較難理解，建議將構面名稱調整為「情境績效」。另在構面意涵中，建議不用提出舉例，避免與評估指標混淆且可簡約意涵。故將構面意涵修正為「人員主動自發的行為，此種行為並非單位所明令的規定，也無法強制要求。其並非直接影響單位的運行或目標，而是從影響單位中的環境，間接使單位順利運作的因素」。

（三）C 資訊回饋：專家建議不用將建立構面之目的納入意涵中說明，主要描述構面運行方式。故將構面意涵修正為「由人員提供與自身工作有關的行為或成果，作為主官考評的參考」。

DOI:10.6814/NCCU202200158

4.1.2 第一回合評估指標統計分析

一、量化資料分析

共有 10 項指標，經分析第一回合專家判斷數據，在一致性檢定方面，「A1 作戰演訓」、「A2 教育訓練」2 項指標呈現高度共識（QD≦0.6），「A3 裝備保養」、「A4 命令貫徹」、「B1 團結合作」等 8 項指標僅達到中度共識（0.6＜QD≦1）。在重要性判定方面，所有指標的重要性皆達到標準（M≧3.5），無指標需刪除。第一回合評估指標統計分析結果，如表 4-2 所示。

表 4-2 第一回合評估指標統計分析結果

評估指標	四分位差（QD）	平均數（M）	眾數（Mo）
A1 作戰演訓	0.25	4.75	5
A2 教育訓練	0.25	3.83	4
A3 裝備保養	1	4.25	5
A4 命令貫徹	1	4.58	5
B1 團結合作	1	4.42	5
B2 負責主動	1	4.25	4
B3 軍紀維護	1	3.83	4
B4 人員保健	1	3.92	4
C1 組織貢獻	1	4.42	5
C2 學能精進	1	3.83	4

資料來源：研究者自行整理。

二、質化資料分析

（一）A1 作戰演訓：專家指出因陸軍基層連隊士官極少負責計畫作為相關工作，與指標意涵中「使作戰演訓任務計畫周延」有所衝突，故將指標意涵修正為「執行作戰演訓任務，排除窒礙因素，使計畫依期程達成之具體功績」。

（二）A2 教育訓練：專家指出指標意涵內容過於冗長，故將指標意涵修正為「對所屬人員規劃（訂定）於現職或未來發展有助益之訓練行為」。

DOI:10.6814/NCCU202200158

（三）A3 裝備保養：專家指出每日、每週保養為週期性保養的範疇，而指標意涵中「每日、每週及週期性預防保養勤務之行為」為重複描述同性質的軍事任務。經研究者參考國軍準則《國軍軍語詞典》內容，將指標意涵修正為「落實使用前、中、後及週期性預防保養勤務，即時發現故障缺失排除，維持裝備妥善之保養作為」。

（四）A4 命令貫徹：專家指出因本研究係以法源為指標架構的基礎，建構的指標名稱應與條文中的指標名稱相同較為適切，故將指標名稱修正為「貫徹命令」。

（五）專家提出在研究者初步建構績效評估指標架構時，未將法源條文中「情報、反情報」提列探討，與本研究以法源為指標架構基礎的立意精神有所相勃，故於次一回合增加指標「情報保密」。

（六）B1 團結合作：考量陸軍基層連隊士官的指揮權責僅為建制內所屬人員，而指標意涵中「鼓舞單位士氣」應屬主官職責，並非士官的責任範圍，故將指標意涵修正為「鼓舞所屬人員士氣、凝聚向心、促進和諧之積極行為」。

（七）B2 負責主動：專家指出因本研究係以法源為指標架構的基礎，建構的指標名稱應與條文中的指標名稱相同較為適切，故將指標名稱修正為「主動負責」。

（八）B4 人員保健：本回合中僅一員專家提出建議刪除本項指標，因指標名稱「人員保健」語意過於近似醫療保健的軍醫專業職能，恐誤導考評者評估方向。惟本研究指標架構係以法源為基礎，應將條文內指標項目悉數納入，故仍保留此指標。而為避免指標語意模糊問題，研究者參考國軍準則《國軍內部管理工作教範》內容，將指標名稱修正為「人員管理」，並同步將指標意涵修正為「對所屬人員合理生活管教，維護權益、身心健康之照顧行為」。

（九）C1 組織貢獻：專家指出指標意涵內容過於冗長，故將指標意涵修正為

DOI:10.6814/NCCU202200158

「由受評者列述對單位有貢獻的事蹟（屬職責內一般性勤務不列入議獎）」。

（十）C2 學能精進：專家指出指標名稱「學能精進」在字面上僅能表示受評估者對於自我學能方面的提升，並未考量到職務內業務創新、節約等提升效率的行為或成果，故將指標名稱修正為「積極進取」較具全面性，並同步將指標意涵修正為「由受評者列述對提升自我學能、創新精進自身職務的行為或成果。」

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

4.1.3 第一回合修正式德菲法問卷修訂成果

經彙整專家小組於第一回合修正式德菲法問卷所回饋的修正意見，進行構面、指標名稱與其意涵的修訂。以維持、修正、刪除與新增等四種方式設計第二回合修正式德菲法問卷，總共修正 12 項、增加 1 項指標，調整為 3 項構面與 11 項指標。第一回合修正式德菲法問卷修訂成果，如表 4-3 所示。

表 4-3 第一回合修正式德菲法問卷修訂成果

第一回合指標	修訂後 指標名稱	指標名稱 修訂狀況	指標意涵 修訂狀況
A 任務績效		維持	修正
B 脈絡績效	B 情境績效	修正	修正
C 資訊回饋		維持	修正
A1 作戰演訓		維持	修正
A2 教育訓練		維持	修正
A3 裝備保養		維持	修正
A4 命令貫徹	A4 貫徹命令	修正	修正
	A5 情報保密	增加	增加
B1 團結合作		維持	修正
B2 負責主動	B2 主動負責	修正	維持
B3 軍紀維護		維持	維持
B4 人員保健	B4 人員管理	修正	修正
C1 組織貢獻		維持	修正
C2 學能精進	C2 積極進取	修正	修正

資料來源：研究者自行整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

第 4.2 節 第二回合修正式德菲法問卷數據統計與意見分析

第二回合修正式德菲法問卷統計分析同樣擷取專家判斷與意見回饋資料，探討專家小組對各項構面、指標的重要性判斷與意見分歧程度，判別是否達到一致性共識。本次問卷包含 3 項構面與 11 項指標經統計分析，專家小組的共識程度除「B3 軍紀維護」與「C2 積極進取」等 2 項指標僅中度共識（0.6＜QD≦1）外，其餘 3 項構面、9 項指標皆呈現高度共識（QD≦0.6），已達到本研究設定的收斂標準（當專家對 80%以上題項達高度共識時），且專家的意見回饋亦大幅減少，無大幅修正的建議。至此，本回合問卷已達專家一致性共識，即可結束修正式德菲法問卷調查。

4.2.1 第二回合評估構面統計分析

一、量化資料分析

共有 3 項指標，經分析第二回合專家判斷數據，在一致性檢定方面，「A 任務績效」、「B 情境績效」、「C 資訊回饋」等 3 項構面皆呈現高度共識（QD≦0.6）。在重要性判定方面，所有構面的重要性皆達到標準（M≧3.5），無構面需刪除。第二回合評估構面統計分析結果，如表 4-4 所示。

表 4-4 第二回合評估構面統計分析結果

評估指標	四分位差（QD）	平均數（M）	眾數（Mo）
A 任務績效	0	4.83	5
B 情境績效	0.25	4.75	5
C 資訊回饋	0.25	3.75	4

資料來源：研究者自行整理。

二、質性資料分析

專家指出「B 情境績效」構面意涵過於冗長，如「人員主動自發的行為，此種行為並非單位所明令的規定，也無法強制要求」此段的後面兩句即為贅語。故將構面意涵修正為「人員主動自發的行為，間接影響單位運行或任務」。

DOI:10.6814/NCCU202200158

4.2.2 第二回合評估指標統計分析

一、量化資料分析

有 11 項指標，經分析第二回合專家判斷數據，在一致性檢定方面，「A1 作戰演訓」、「A2 教育訓練」、「A3 裝備保養」等 9 項指標皆呈現高度共識（QD≦0.6），「B3 軍紀維護」、「C2 積極進取」2 項指標僅達到中度共識（0.6＜QD≦1）。在重要性判定方面，本構面所有指標的重要性皆達到標準（M≧3.5），無指標需刪除。第二回合任務績效構面下各評估指標統計分析結果，如表 4-5 所示。

表 4-5 第二回合評估指標統計分析結果

評估指標	四分位差（QD）	平均數（M）	眾數（Mo）
A1 作戰演訓	0.25	4.75	5
A2 教育訓練	0	3.92	4
A3 裝備保養	0.25	4.08	4
A4 貫徹命令	0.25	4.75	5
A5 情報保密	0.5	3.75	4
B1 團結合作	0.25	4.75	5
B2 主動負責	0	4.17	4
B3 軍紀維護	1	3.75	4
B4 人員管理	0.5	4.00	4
C1 組織貢獻	0.5	4.50	5
C2 積極進取	1	3.75	4

資料來源：研究者自行整理。

二、質性資料分析

（一）A3 裝備保養：專家提出國軍的保修系統有其作業責任之階層區分，原指標意涵「即時發現故障缺失排除」語意模糊有逾越權責問題，故將指標意涵修正為「落實使用前、中、後及週期性預防保養勤務，即時發現故障問題並依權責排除，維持裝備妥善之保養作為」。

（二）A5 情報保密：專家提出需考量國軍官兵反情報責任制度的「遇問題立即回報」要項，建議將指標調整至資訊回饋構面，讓受評估者透過資

DOI:10.6814/NCCU202200158

訊回饋機制回報情資。經研究者參考《國軍反情報責任制度》守則內文，當發現情資時應立即循體系回報，若透過績效評估資訊回饋時再反應狀況，已延宕處理時效。而主官藉由本指標將平時下級所回報的情資作為評估績效的參考，故本指標不作調整。

4.2.3 第二回合修正式德菲法問卷修訂成果

經彙整專家小組於第二回合修正式德菲法問卷所回饋的修正意見，進行構面、指標修訂。本回合共修正 2 項評估項目意涵，維持 3 項構面與 11 項指標。第二回合修正式德菲法問卷修訂成果，如表 4-6 所示。

表 4-6 第二回合修正式德菲法問卷修訂成果

第二回合 評估項目	評估項目名稱 修訂狀況	評估項目意涵 修訂狀況
A 任務績效	維持	維持
B 情境績效	維持	修正
C 資訊回饋	維持	維持
A1 作戰演訓	維持	維持
A2 教育訓練	維持	維持
A3 裝備保養	維持	修正
A4 貫徹命令	維持	維持
A5 情報保密	維持	維持
B1 團結合作	維持	維持
B2 主動負責	維持	維持
B3 軍紀維護	維持	維持
B4 人員管理	維持	維持
C1 組織貢獻	維持	維持
C2 積極進取	維持	維持

資料來源：研究者自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202200158

4.2.4 修正式德菲法建構指標架構成果

本小節說明經由二回合修正式德菲法問卷調查所取得之成果，區分指標架構與指標意涵。

一、陸軍基層連隊士官績效評估指標架構

本研究透過二回合修正式德菲法問卷調查，統計分析專家小組所回饋的判斷與意見，經修訂後取得專家小組的高度一致性共識，正式確立「陸軍基層連隊士官績效評估指標架構」，如圖 4-1 所示。

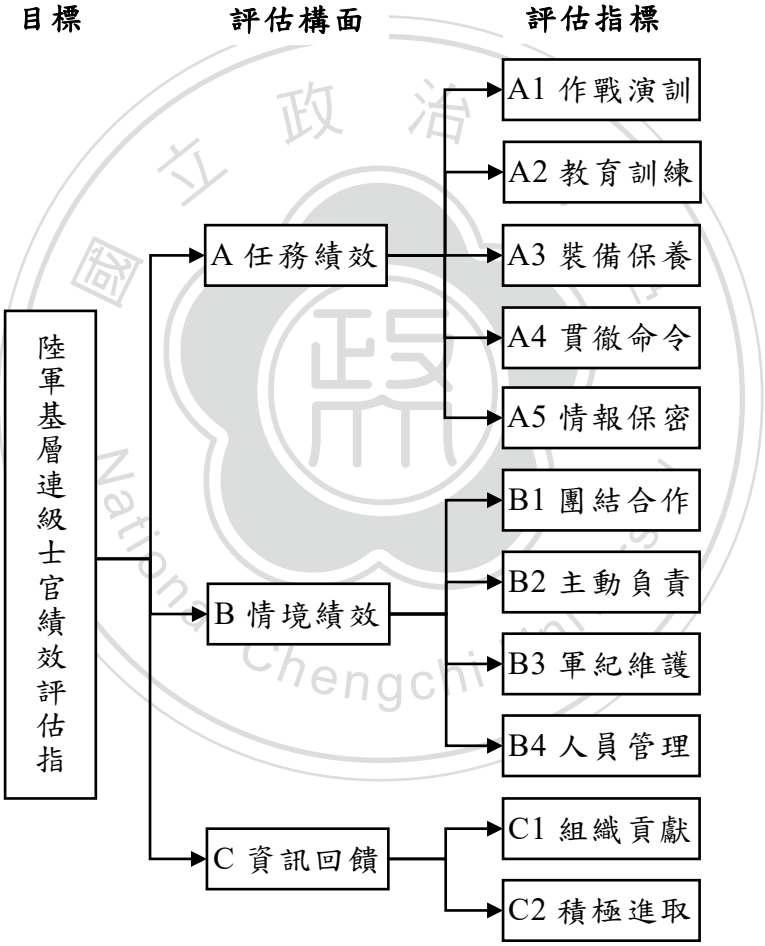


圖 4-1 陸軍基層連隊士官績效評估指標架構圖

資料來源：研究者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202200158

二、陸軍基層連隊士官績效評估指標意涵

依據二回合修正式德菲法問卷調查結果，本研究確立陸軍基層連隊士官績效評估指標架構，共分為 3 項構面、11 項指標，其指標意涵如表 4-7 所示。

表 4-7 陸軍基層連隊士官績效評估指標意涵表

評估構面	評估指標	評估指標意涵
A 任務績效	A1 作戰演訓	執行作戰演訓任務，排除窒礙因素，使計畫依期程達成之具體功績。
	A2 教育訓練	對所屬人員規劃（訂定）於現職或未來發展有助益之訓練行為。
	A3 裝備保養	落實使用前、中、後及週期性預防保養勤務，即時發現故障缺失排除，維持裝備妥善之保養作為。
	A4 貫徹命令	對上級交付之任務，貫徹執行、圓滿達成之具體功績。
	A5 情報保密	執行情報、反情報作為，獲取情報資訊或檢舉洩違密情事之具體事蹟。
B 情境績效	B1 團結合作	鼓舞所屬人員士氣、凝聚向心、促進和諧之積極行為。
	B2 主動負責	執行任務時，勇於任事、主動負責、不推諉之積極行為。
	B3 軍紀維護	義行善舉有助於國軍形象提升或防微杜漸抑止軍紀案件肇生之具體事由。
	B4 人員管理	對所屬人員合理生活管教，維護權益、身心健康之照顧行為。
C 資訊回饋	C1 組織貢獻	由受評者自行列述對單位有貢獻的事蹟。
	C2 積極進取	由受評者自行列述對提升自我學能、創新精進自身職務的行為或成果。

資料來源：研究者自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202200158

第 4.3 節 層級分析法問卷數據統計分析

4.3.1 樣本結構分析

本研究層級分析法問卷共發放 90 份全數回收，其中由考評者樣本（連隊主官）填寫的問卷 30 份、受評者樣本（連隊士官）填寫之問卷 60 份，本節後續分別以主官問卷、士官問卷代稱兩份問卷。

首先經研究者初步檢查後，排除 3 份主官問卷（擔任主官資歷未滿 1 年）、1 份受士官問卷（內容明顯亂填答，答題由左至右勾選無判斷邏輯），以 86 份問卷進行檢驗分析。再使用 expert choice 軟體檢驗問卷內容的一致性，將一致性比率（C.R.）或整體一致性比率（C.R.H.）大於 0.1 的問卷剔除，共剔除 13 份問卷，計有主官問卷 2 份、士官 11 份。實際有效問卷 73 份，有效問卷率為 84.8%。層級分析法問卷受訪樣本基本資料共計 9 項，統計分析如下：

一、性別

在性別部分，主官（100.0%）與士官（79.2%）兩群樣本皆是男性受訪者的佔比最高，問卷樣本性別分析如表 4-8 所示。

表 4-8 層級分析法問卷樣本性別分析表

	主官		士官	
區分	樣本大小（n）	百分比（%）	樣本大小（n）	百分比（%）
男	25	100.0	38	79.2
女	0	0.0	10	20.8
合計	25	100.0	48	100.0

資料來源：研究者自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202200158

二、官科

在官科部分，主官樣本群為步兵（24.0%）與裝甲（24.0%）官科的佔比最高；士官樣本群為步兵（20.8%）官科的佔比最高，問卷樣本官科分析如表 4-9 所示。

表 4-9 層級分析法問卷樣本官科分析表

	主官		士官	
區分	樣本大小（n）	百分比（%）	樣本大小（n）	百分比（%）
步兵	6	24.0	10	20.8
砲兵	4	16.0	6	12.5
裝甲	6	24.0	8	16.7
化學	2	8.0	3	6.3
工兵	2	8.0	1	2.1
通資電	1	4.0	2	4.2
航空兵	0	0.0		
政戰	0	0.0	1	2.1
運輸	2	8.0	4	8.3
軍醫	2	8.0	5	10.4
憲兵	0	0.0	0	0.0
行政	0	0.0	1	2.1
經理	0	0.0	2	4.2
兵工	0	0.0	4	8.3
財務	0	0.0	1	2.1
合計	25	100.0	48	100.0

資料來源：研究者自行整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

三、階級

在階級部分，主官樣本群以上尉（60.0%）階級佔比最高，士官樣本群以上士（33.3%）階級佔比最高，問卷樣本階級分析如表 4-10 所示。

表 4-10 層級分析法問卷樣本階級分析表

區分	主官 樣本大小（n）	主官 百分比（%）	士官 樣本大小（n）	士官 百分比（%）
少校	8	32.0		
上尉	15	60.0		
中尉	2	8.0		
士官長			14	29.2
上士			16	33.3
中士			13	27.1
下士			5	10.4
合計	25	100.0	48	100.0

資料來源：研究者自行整理。

四、服役單位

在服役單位部分，主官（24.0%）與士官（29.2%）兩群樣本皆是在六軍團服役的受訪者佔比最高，問卷樣本服役單位分析如表 4-11 所示。

表 4-11 層級分析法問卷樣本服役單位分析表

區分	主官 樣本大小（n）	主官 百分比（%）	士官 樣本大小（n）	士官 百分比（%）
六軍團	6	24.0	14	29.2
十軍團	5	20.0	8	16.7
八軍團	5	20.0	9	18.8
花防部	1	4.0	2	4.2
航特部	2	8.0	3	6.2
教準部	1	4.0	2	4.1
陸勤部	1	4.0	2	4.1
外離島	4	16.0	8	16.7
合計	25	100.0	48	100.0

資料來源：研究者自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202200158

五、服役單位類型

在服役單位類型主要用以區分受訪者任職單位的性質，而主官（44.0%）與士官（45.8%）兩群樣本皆是第一類型戰鬥部隊服役的受訪者佔比最高，問卷樣本服役單位類型分析表如表 4-12 所示。

表 4-12 層級分析法問卷樣本服役單位類型分析表

區分	主官		士官	
	樣本大小（n）	百分比（%）	樣本大小（n）	百分比（%）
第一類型戰鬥部隊（加給 5000 元）	11	44.0	22	45.8
第二類型戰鬥部隊（加給 3000 元）	7	28.0	13	27.1
勤務支援部隊（無支領加給）	7	28.0	13	27.1
合計	25	100.0	48	100.0

資料來源：研究者自行整理。
註：服役單位係依據 104 年 4 月 1 日行政院核定之「戰鬥部隊增支志願役勤務加給發放要點」規定區分。

六、服役年資

在服役年資部分，主官樣本群以 5 年以上至未滿 10 年（64.0%）的受訪者佔比最高，士官樣本群以 10 年以上至未滿 15 年（39.5%）的受訪者佔比最高，問卷樣本服役年資分析如表 4-13 所示。

表 4-13 層級分析法問卷樣本服役年資分析表

區分	主官		士官	
	樣本大小（n）	百分比（%）	樣本大小（n）	百分比（%）
未滿 5 年	2	8.0	9	18.8
5 年以上至未滿 10 年	16	64.0	9	18.8
10 年以上至未滿 15 年	7	28.0	19	39.5
15 年以上至未滿 20 年	0	0.0	10	20.8
20 年以上	0	0.0	1	2.1
合計	25	100.0	48	100.0

資料來源：研究者自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202200158

七、擔任主官年資

在擔任主官年資部分，主官樣本群以 1 年以上至未滿 2 年（52.0%）的佔比最高，問卷樣本主官年資分析如表 4-14 所示。

表 4-14 層級分析法問卷樣本主官年資分析表

區分	主官	
	樣本大小（n）	百分比（%）
1 年以上至未滿 2 年	13	52.0
2 年以上	12	48.0
合計	25	100.0

資料來源：研究者自行整理。

八、士官職務類型

在士官職務類型部分，士官樣本群以領導職務（62.5%）的佔比最高，問卷樣本職務類型分析如表 4-15 所示。

表 4-15 層級分析法問卷樣本職務類型分析表

區分	士官	
	樣本大小（n）	百分比（%）
領導職務	30	62.5
非領導職務	18	37.5
合計	48	100.0

資料來源：研究者自行整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

九、學歷

在學歷部分，主官（88.0%）與士官（52.1%）兩群樣本皆是具學士學位的佔比最高，問卷樣本學歷分析如表 4-16 所示。

表 4-16 層級分析法問卷樣本學歷分析表

	主官		士官	
區分	樣本大小（n）	百分比（%）	樣本大小（n）	百分比（%）
博士	0	0.0	0	0.0
碩士	3	12.0	1	2.1
學士	22	88.0	25	52.1
專科			8	16.6
高中（職）			14	29.2
合計	25	100.0	48	100.0

資料來源：研究者自行整理。

註：依據「國軍志願役軍官甄選簡章」國軍軍官需具備大學以上學歷。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

4.3.2 層級分析法問卷統計成果與分析

本研究回收的層級分析法有效問卷共 73 份，問卷資料運用 expert choice 統計軟體，依各樣本群計算各評估項目間的相對權重與排序。

資料統計成果呈現部分，除區分全樣本、主官與士官等三類外，經研究者依樣本屬性個別統計數據時，在士官樣本群以「職務類型」分為領導職與非領導職兩組樣本運算，其統計成果有明顯的差異。故除了原區分的三類樣本群外，另將士官樣本細分為全士官、領導職與非領導職等三群樣本呈現。

而本研究係從考評者與受評者的角度，經兩方所回饋的數據經統計分析後，各自形成評估指標權重排序，藉探討其組成重心的差異性，作為建構具客觀、公正性的績效評估指標架構之基礎。故以下統計成果說明，以主官（考評者）、領導士官與非領導職士官（受評者）三者為主要探討的樣本群。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

一、評估構面統計分析成果

本研究層級架構共有 3 項評估構面，分別為「任務績效」、「情境績效」、「資訊回饋」。問卷經統計分析後，各構面相對權重排序成果如表 4-17 所示，說明如下：

（一）主官樣本群對評估構面的相對權重排序為情境績效（0.523）、任務績效（0.313）、資訊回饋（0.164）。

（二）領導職士官樣本群對評估構面的相對權重排序為情境績效（0.407）、任務績效（0.343）、資訊回饋（0.250）。

（三）非領導職士官樣本群對評估構面的相對權重排序為任務績效（0.464）、情境績效（0.330）、資訊回饋（0.206）。

表 4-17 評估構面相對權重排序表

	全部樣本（n=73）		主官（n=25）		士官 全士官（n=48）		士官 領導職（n=30）		士官 非領導職（n=18）	
評估構面	**權重**	**排序**	**權重**	**排序**	**權重**	**排序**	**權重**	**排序**	**權重**	**排序**
任務績效	0.363	2	0.313	2	0.387	1	0.343	2	0.464	1
情境績效	0.428	1	0.523	1	0.379	2	0.407	1	0.330	2
資訊回饋	0.209	3	0.164	3	0.234	3	0.250	3	0.206	3

資料來源：研究者自行整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

二、任務績效構面評估指標統計分析成果

任務績效構面中共有 5 項評估指標，分別為「作戰演訓」、「教育訓練」、「裝備保養」、「貫徹命令」、「情報保密」。問卷經統計分析後，各評估指標相對權重排序成果如表 4-18 所示，說明如下：

（一）主官樣本群對本構面評估指標的相對權重排序為貫徹命令（0.315）、教育訓練（0.282）、作戰演訓（0.166）、裝備保養（0.146）、情報保密（0.091）。

（二）領導職士官樣本群對本構面評估指標的相對權重排序為貫徹命令（0.295）、作戰演訓（0.216）、教育訓練（0.196）、情報保密（0.172）、裝備保養（0.120）。

（三）非領導職士官樣本群對本構面評估指標的相對權重排序為貫徹命令（0.345）、情報保密（0.211）、裝備保養（0.162）、作戰演訓（0.147）、教育訓練（0.135）。

表 4-18 任務績效構面評估指標相對權重排序表

	全部樣本（n=73）		主官（n=25）		士官 全士官樣本（n=48）		士官 領導職（n=30）		士官 非領導職（n=18）	
評估指標	**權重**	**排序**	**權重**	**排序**	**權重**	**排序**	**權重**	**排序**	**權重**	**排序**
作戰演訓	0.183	3	0.166	3	0.189	2	0.216	2	0.147	4
教育訓練	0.207	2	0.282	2	0.172	4	0.196	3	0.135	5
裝備保養	0.141	5	0.146	4	0.136	5	0.120	5	0.162	3
貫徹命令	0.320	1	0.315	1	0.316	1	0.295	1	0.345	1
情報保密	0.148	4	0.091	5	0.187	3	0.172	4	0.211	2

資料來源：研究者自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202200158

三、情境績效構面評估指標統計分析成果

情境績效構面中共有 4 項評估指標，分別為「團結合作」、「主動負責」、「軍紀維護」、「人員管理」。問卷經統計分析後，各評估指標相對權重排序成果如表 4-19 所示，說明如下：

（一）主官樣本群對本構面評估指標的相對權重排序為主動負責（0.330）、團結合作（0.329）、人員管理（0.213）、軍紀維護（0.128）。

（二）領導職士官樣本群對本構面評估指標的相對權重排序為團結合作（0.374）、主動負責（0.269）、人員管理（0.189）、軍紀維護（0.168）。

（三）非領導職士官樣本群對本構面評估指標的相對權重排序為主動負責（0.336）、團結合作（0.308）、人員管理（0.216）、軍紀維護（0.140）。

表 4-19 情境績效構面評估指標相對權重排序表

	全部樣本（n=73）		主官（n=25）		士官 全士官樣本（n=48）		士官 領導職（n=30）		士官 非領導職（n=18）	
評估指標	權重	排序	權重	排序	權重	排序	權重	排序	權重	排序
團結合作	0.343	1	0.329	2	0.349	1	0.374	1	0.308	2
主動負責	0.306	2	0.330	1	0.294	2	0.269	2	0.336	1
軍紀維護	0.147	4	0.128	4	0.158	4	0.168	4	0.140	4
人員管理	0.204	3	0.213	3	0.199	3	0.189	3	0.216	3

資料來源：研究者自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202200158

四、資訊回饋構面評估指標統計分析成果

資訊回饋構面中共有 2 項評估指標，分別為「組織貢獻」、「積極進取」。問卷經統計分析後，各評估指標相對權重排序成果如表 4-20 所示，說明如下：

（一）主官樣本群對本構面評估指標的相對權重排序為組織貢獻（0.610）、積極進取（0.390）。

（二）領導職士官樣本群對本構面評估指標的相對權重排序為組織貢獻（0.592）、積極進取（0.408）。

（三）非領導職士官樣本群對本構面評估指標的相對權重排序為積極進取（0.630）、組織貢獻（0.370）。

表 4-20 資訊回饋構面評估指標相對權重排序表

	全部樣本（n=73）		主官（n=25）		士官					
					全士官樣本（n=48）		領導職（n=30）		非領導職（n=18）	
評估指標	權重	排序	權重	排序	權重	排序	權重	排序	權重	排序
組織貢獻	0.544	1	0.610	1	0.508	1	0.592	1	0.370	2
積極進取	0.456	2	0.390	2	0.492	2	0.408	2	0.630	1

資料來源：研究者自行整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

4.3.3 整體評估指標權重排序分析

本研究層級架構中共有 11 個評估指標，經統計分析後，整體評估指標相對權重排序如表 4-21 所示。

（一）主官樣本群對整體評估指標的相對權重排序前三名依序為主動負責（0.173）、團結合作（0.172）、人員管理（0.111），而最後三項依序為作戰演訓（0.052）、裝備保養（0.046）、情報保密（0.029）。

（二）領導士官樣本群對整體評估指標的相對權重排序前三名依序為團結合作（0.152）、組織貢獻（0.148）、主動負責（0.110），而最後三項依序為教育訓練（0.067）、情報保密（0.059）、裝備保養（0.041）。

（三）非領導士官樣本群對整體評估指標的相對權重排序前三名依序為貫徹命令（0.160）、積極進取（0.130）、主動負責（0.111），而最後三項依序為作戰演訓（0.068）、教育訓練（0.063）、軍紀維護（0.046）。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

表 4-21 整體評估指標權重排序表

		全部樣本（n=73）				主官（n=25）				士官 全士官樣本（n=48）				士官 領導職（n=30）				士官 非領導職（n=18）			
		評估構面權重	評估指標權重	評估指標加權權重	評估指標加權排序	評估構面權重	評估指標權重	評估指標加權權重	評估指標加權排序	評估構面權重	評估指標權重	評估指標加權權重	評估指標加權排序	評估構面權重	評估指標權重	評估指標加權權重	評估指標加權排序	評估構面權重	評估指標權重	評估指標加權權重	評估指標加權排序
評估構面	評估指標																				
任務績效	作戰演訓	0.363	0.183	0.067	8	0.313	0.166	0.052	9	0.387	0.189	0.073	7	0.343	0.216	0.074	7	0.464	0.147	0.068	9
	教育訓練		0.207	0.075	7		0.282	0.088	6		0.172	0.066	9		0.196	0.067	9		0.135	0.063	10
	裝備保養		0.141	0.051	11		0.146	0.046	10		0.136	0.053	11		0.120	0.041	11		0.162	0.075	7
	貫徹命令		0.320	0.116	3		0.315	0.098	5		0.316	0.122	2		0.295	0.101	5		0.345	0.160	1
	情報保密		0.148	0.054	10		0.091	0.029	11		0.187	0.072	8		0.172	0.059	10		0.211	0.098	5
情境績效	團結合作	0.428	0.343	0.146	1	0.523	0.329	0.172	2	0.379	0.349	0.133	1	0.407	0.374	0.152	1	0.330	0.308	0.102	4
	主動負責		0.306	0.132	2		0.330	0.173	1		0.294	0.111	5		0.269	0.110	3		0.336	0.111	3
	軍紀維護		0.147	0.063	9		0.128	0.067	7		0.158	0.060	10		0.168	0.069	8		0.140	0.046	11
	人員管理		0.204	0.087	6		0.213	0.111	3		0.199	0.076	6		0.189	0.077	6		0.216	0.071	8
資訊回饋	組織貢獻	0.209	0.544	0.114	4	0.164	0.610	0.100	4	0.234	0.508	0.119	3	0.250	0.592	0.148	2	0.206	0.370	0.076	6
	積極進取		0.456	0.096	5		0.390	0.064	8		0.492	0.115	4		0.408	0.102	4		0.630	0.130	2

資料來源：研究者自行整理。

註：評估構面權重、評估指標權重為在單一層級中各評估項目之間的相對權重值

評估指標加權權重=評估構面權重×評估指標權重

DOI:10.6814/NCCU202200158

第五章 結論與建議

本研究係以現行國軍人員績效評估的法規條文為指標建構的基礎，透過探討人力資源管理理論中的績效評估、工作績效相關文獻，建構初步的陸軍基層連隊士官績效評估指標架構。接續運用修正式德菲法確立陸軍基層連隊士官績效評估指標架構，並透過考評者與受評者的看法，經層級分析法求取評估指標的相對權重排序，探討在兩方立場不同下的評估重心差異，以建構具公正、客觀性的績效評估指標架構。茲將相關發現與建議說明如下，希望能提供國軍未來建立人員績效評估指標之參考。

第 5.1 節 結論

一、陸軍基層連隊士官績效評估指標架構

本研究經由修正式德菲法將陸軍基層連隊士官績效評估指標架構歸納為 3 大評估構面與 11 項評估指標（如圖 4-1），分述如下：

（一）任務績效構面中，包括作戰演訓、教育訓練、裝備保養、貫徹命令、情報保密等 5 項評估指標。

（二）情境績效構面中，包括團結合作、主動負責、軍紀維護、人員管理等 4 項評估指標。

（三）資訊回饋構面中，包括組織貢獻、積極進取等 2 項評估指標。

二、考評者與受評者的績效評估重心

為探討考評者（主官）與受評者（士官）因角色的立場不同，對績效評估的指標重心差異之處，本研究運用層級分析法求取兩方對績效評估項目的權重排序，作為分析的參考數據（如表 4-21）。說明如下

（一）評估構面方面

1.主官與領導職士官樣本群的數據中，「情境績效」皆是相對權重排序最高的評估構面，顯示不論是在考評者或受評者的立場，只要身為國軍領

DOI:10.6814/NCCU202200158

導幹部首重的是自身行為對組織的影響性，藉以身作則或照顧所屬等方式，影響組織整體所產生的績效。

2.非領導職士官樣本群的數據中,「任務績效」構面的相對權重排序最高，這與非領導士官的職責為份內工作有關。

3.所有樣本群的數據中，皆是「資訊回饋」構面的相對權重排序最低。其中在領導士官（0.250）與非領導士官（0.206）樣本群中的相對權重值皆大於主官（0.164）樣本群的數據，可見相較於考評者，受評估者對於提出自身評估資訊的重視程度較高。

（二）任務績效構面的評估指標

所有樣本群皆是「貫徹命令」為本構相對權重排序最高的評估指標，可見軍人對於貫徹上級命令，達成任務企圖的重視程度。

（三）情境績效構面的評估指標

在本構面所產生的評估指標相對權重數值部分，各樣本群數據相近、差異度小，表示所有樣本對各評估指標重視程度的一致性。

（四）資訊回饋構面的評估指標

主官與領導職士官樣本群的數據中,「組織貢獻」皆是相對權重排序最高的評估指標，而非領導職士官則是「積極進取」評估指標的相對權重排序最高。這與前述分析評估構面相對權重排序時，領導職務重視「情境績效」、非領導職重視「任務績效」的意涵相同，因職責不同的關係,領導職著眼在組織方面的貢獻,而非領導職在提出自身的表現。

DOI:10.6814/NCCU202200158

第 5.2 節 建議

一、建構科學化的績效評估指標

以本研究所探討的國軍人員績效評估「功績獎點作業」為例，在評估標準與獲取評估資訊方面，皆是由考評者的思維、記憶與認知作出主觀的評判結果。建議國軍可建構一套科學化的績效評估指標，提供給考評者運用。一方面使人員有跡可循，知道要往哪個方向努力獲取較好的評價，同時也使單位運行更加順遂。另一方面也能使考評者在公正的立場下執行評估，不再受到下屬質疑不公平而有所偏頗。

二、增加資訊回饋機制

本次研究特別導入資訊回饋機制，係為了消除國軍評估機制不客觀的評估誤差，給予受評估者提供評估資訊的機會。在實證後的相對權重數據中，考評者與受考評者在資訊回饋構面的權重值都在 20%左右，具有一定的重要性。建議未來國軍在改革績效評估制度時，可設定部分配比給予受評者提出資訊回饋。

三、本研究成果的實務運用

陸軍基層連隊可參考本研究建立的士官績效評估指標架構，作為平時功績獎點作業的評估工具。在評估項目的權重配分比例方面，以本研究整體評估指標權重排序（如表 4-21）的全樣本數據為基準，建議如下：

（一）評估構面層級：任務績效 40%、情境績效佔比 40%、資訊回饋 20%。

（二）評估指標層級：評估指標若以加權後的權重數值配分，呈現的數值會相當瑣碎且不方便統計運算。故建議以權重比序的方式，以評估指標權重比序後者的配分比例不得大於前者為原則，不固定配分數值，在實務上較容易運用計算。

1.任務績效構面評估指標權重比序：

貫徹命令＞教育訓練＞作戰演訓＞情報保密＞裝備保養。

DOI:10.6814/NCCU202200158

2.情境績效構面評估指標權重比序：

團結合作＞主動負責＞人員管理＞軍紀維護。

3.資訊回饋構面評估指標權重比序：

組織貢獻＞積極進取。

第 5.3 節 研究限制

5.3.1 研究內容之限制

受限於國內探討國軍功績獎點作業的績效評估相關文獻甚少，為求研究成果與實務層面貼合，乃以法規條文為建構指標架構的基礎，透過專家小組確認評估指標架構的可行性。雖已藉由專家小組自各專業領域提供意見看法，但依然有評估因素未探索或遺漏之可能。

5.3.2 研究對象之限制

由於受限時間與成本的考量，僅以陸軍基層連隊士官作為探討績效評估的對象，且在抽樣上並未針對特定區域或類型單位，以願意配合受訪的單位作立意抽樣。後續有志的研究者，可採用本研究建構出的績效評估指標架構，依據不同的軍種、階級、職務、單位屬性或單位目標等因素，透過決策方法修正架構並重新計算指標權重，以符合研究對象的需求。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

參考文獻

中華民國 108 年國防報告書編纂委員會（2019）。**中華民國 108 年國防報告書**。臺北市：國防部。

方雪玲（2004）。**國軍人員參與在職進修動機取向及其自我效能、工作績效之研究**。未出版，國立政治大學行政管理碩士學程。

吳書緯（2021）。志願役部分戰鬥單位 編現比不及 8 成。**自由時報電子報**。取自：https://news.ltn.com.tw/news/politics/paper/1481045。

吳復新（2003）。**人力資源管理：理論分析與實務應用**。臺北市：華泰文化。

宋文娟（2001）。一種質量並重的研究法－德菲法在醫務管理學研究領域之應用，**醫務管理期刊，2（2）**，11-20。

唐惠英（2007）。**應用平衡計分卡之觀點探討志願役軍官績效之評估**。未出版，大葉大學事業經營研究所碩士在職專班，彰化縣。

孫本初（2010）。**公共管理**。臺北市：智勝文化。

徐政璿（2020）。志願役士兵 1.1 萬人、留營率 78%，國軍最新募兵數據曝光。**ETtoday 新聞雲電子報**。取自：https://www.ettoday.net/news/20201005/1824680.htm。

徐敏榮（2002）。**國民小學教師評鑑規準之研究**。未出版，國立屏東師範學院國民教育研究所，屏東縣。

徐懋興（2004）。**國軍軍官績效評估制度改進之探討－以桃園縣軍訓教官為例**。未出版，元智大學管理研究所，桃園縣。

國防部（2004）。**國軍軍語辭典**。臺北市：國防部。

國防部（2019）。**國軍內部管理工作教範**。臺北市：國防部。

國防部（2020）。**中華民國 110 年度國防部所屬單位預算（上冊）**。臺北市：國防部。

國軍勳賞獎懲作業實施要點。（民 105 年 3 月 21 日）。

國家教育研究院（2021）。**科層體制理論**。取自：https://terms.naer.edu.tw/detail/1307685/?index=1。

DOI:10.6814/NCCU202200158

張火燦（1998）。**策略性人力資源管理**。臺北市：揚智。

張俊陽、楊禎為、吳敏筑（2019）。建構商業智慧委外承包商評選指標之研究。**臺大管理論叢，29（1）**，171-200。

張紹勳（2012）。**模糊多準則評估法及統計**。臺北市：五南。

張緯良（2018）。**人力資源管理**。臺北市：雙葉書廊。

陳海漢（2016）。**國軍獎酬制度與激勵制度對於提升志願役人員工作績效之研究—以陸軍砲兵為例**。未出版，美和科技大學企業管理系經營管理碩士班，屏東縣。

陳楷禹（2006）。**國軍士官績效評量指標之研究**。未出版，中華大學科技管理研究所，新竹市。

傅文成、王隆綱（2016）。應用修正式德菲法評估國軍新媒體議題管理關鍵因素之研究。**新聞學研究，129**，33-96。

黃英忠（2007）。**人力資源管理概論**。高雄市：麗文文化。

黃賀（2013）。**組織行為：影響力的形成與發揮**。新北市：前程文化。

葉晉嘉、翁興利、吳濟華（2007）。德菲法與模糊德菲法之比較研究。**調查研究-方法與應用，21**，31-58。

董俊璋（2020）。**海軍陸戰隊領導型態、建言行為與工作績效關聯性之研究**。未出版，國立高雄師範大學經營管理碩士班，高雄市。

榮泰生（2012）。**Expert Choice 在分析層級程序法（AHP）之應用**：五南。

劉協成（2012）。德懷術之理論與實務初探。**教師之友，47（4）**，91-99。

劉明德、鄭伯壎（譯）（1993）。**管理學：競爭優勢**（Gray, E. R. 原著）。臺北市：桂冠圖書公司。

潘清泉（1994）。**人事考核:評價與培育：人才活性化實務**。臺北市：超越企管發行。

鄧振源（2012）。**多準則決策分析：方法與應用**。臺北市：鼎茂圖書。

鄭舜峻（2015）。**國軍士官考績與工作績效貼和度之探討**。未出版，中華大學工業管理學系碩士班，新竹市。

戴國樑（2020）。**人力資源管理：理論、實務與個案**。臺北市：五南。

DOI:10.6814/NCCU202200158

戴聖左、羅賓思、許世雨、楊雪倫、張瓊玲、范宜芳（譯）（2009）。**人力資源管理**（DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. 原著）。臺北市：五南。

謝松志（2012）。**特定寵物業評鑑指標之建構**。未出版，國立臺灣大學農業經濟學研究所，臺北市。

簡博浩（2009）。**任務性、脈絡性及適應性績效表現與主管獎酬決策影響效果之研究**。未出版，國立政治大學企業管理研究所，臺北市。

Byars, L. L. & Rue, L. W. (1997). *Human resource management* (5th ed.). Chicago, IL: Irwin.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol.1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Carroll, S. J. & Schneier, C. E. (1982). *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement, and development of performance in organizations*. Northbrook, IL: Scott Foresman.

Dunn, W. N. (2016). *Public policy analysis* (5th ed.). New York, NY: Routledge.

Holden, M. C. & Wedman, J. F. (1993). Future issues of computer-mediated communication: The results of a delphi study. *Educational Technology Research and Development, 41*(4), 5-24.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2012). *Managing human resources* (11th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.

Locher, A. H. & Teel, K. S. (1977). Performance appraisal- A survey of current practices. *Personnel Journal, 56*(5), 245-254.

Motowidlo, S. J. & Borman, W. C. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance *Presonnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

DOI:10.6814/NCCU202200158

Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475-480.

Murphy, K. R. & Kroeker, L. P. (1989). Dimensions of job performance. *Testing: Theoretical and applied perspectives* (pp. 218-247). New York, NY: Praeger Publishers.

Murry, J. W. & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research. *The Review of Higher Education, 18*(4), 423-436.

Osborn, A. F. (1942). *How to think up*. New York, NY: McGraw-Hill.

Robbins, S. P. & Judge. T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson.

Saaty, T. L. (1992). *The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation* (2nd ed.). Pittsburgh, PA: RWS Publications.

Schermerhorn, J. R. Hunt, J. G., & Osborn, R. (1997). *Organizational behavior* (6th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

附錄一 第一回合修正式德菲法調查問卷

建構國軍人員績效評估指標之研究–以陸軍基層連隊士官為例

【第一回合】修正式德菲法調查問卷

親愛的專家學者，您好：

首先感謝您參與研究之專家小組，惠賜高見。這是一份學術性研究問卷，目的在建構「陸軍基層連隊士官績效評估指標」，係針對國軍勳賞獎懲作業實施要點中的功獎績點作業，探討其分配的績效評估指標，以供國軍作為精進勳獎業務之參考。

研究採用以專家意見為主要依據的「修正式德菲法（modified delphi met-hod, MDM）」，以匿名表達意見的方式填答問卷，並經由數回合實測過程，取得專家小組共識，期望建立完備且具代表性之評估指標。在專家小組成員的選擇上，由國軍內人事業務研究學者、業務承辦長官及基層連隊資深工作者組成，以提供專業知識與實務經驗。

誠摯邀請您參與此次問卷作答，您所提供的資訊僅供學術研究使用，為了維護您的權益，**本問卷不予記名**，請安心作答。本回合諮詢成果將作為發展後續問卷之依據，請您就陸軍基層連隊士官績效評估指標之內涵惠賜卓見！

若填答問卷時遇到任何問題，歡迎來函賜告。再次誠摯的感謝您！

敬祝

平安喜樂。

國立政治大學 行政管理碩士學程

指導教授：黃明聖 博士

研究生：李偉凡 敬上

聯絡方式：109921313@nccu.edu.tw

中華民國 110 年 7 月

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

壹、研究概況

本研究主要是探討**每季的功獎績點作業**，故援引「國防部頒布之國軍勳賞獎懲作業實施要點」。法源中述明國軍各級單位辦理勳獎業務的基本準則，均以**具體績效**為依據，其細則如下：

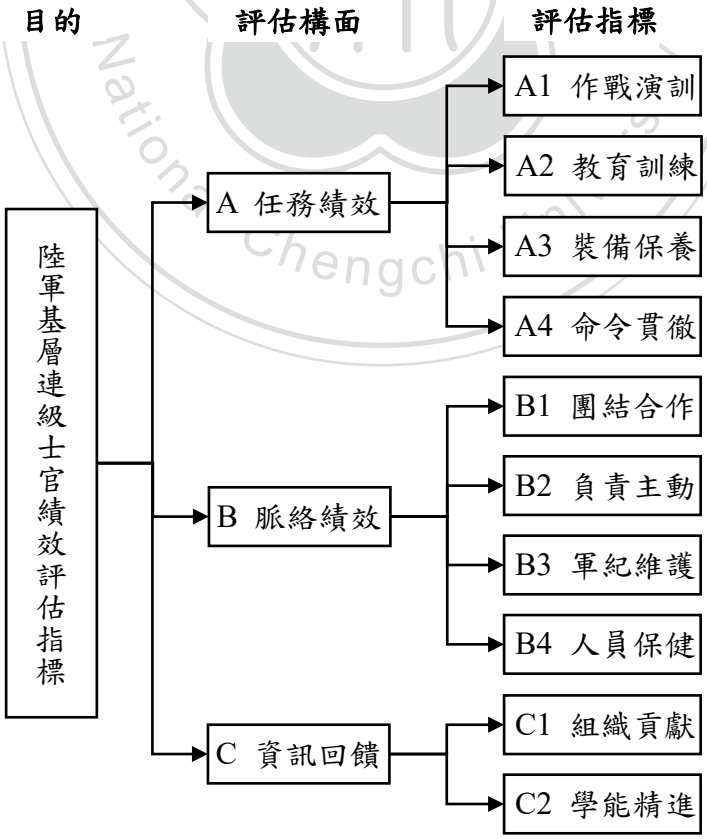
“第 7 條 審核從嚴：

核頒勳獎以實際參與工作而有具體績效者為主，計畫督導次之，協辦支援者又次之。一般勤務性質且屬分內職責，倘無具體績效，應列為年終考績之參考資料，不予議獎。

第 8 條 勳獎重點：

一般官兵：以主動負責、團結合作、積極進取、貫徹命令，對作戰或執行情報、反情報立之功績；暨教育訓練、裝備保養、軍紀維護及人員保健等工作，獲致具體績效為重點。”

研究者透過參閱相關文獻並結合上述法源依據，將陸軍基層連隊士官的績效評估指標初步分為「任務績效」、「脈絡績效」、「資訊回饋」等 3 個評估構面，再分析出 10 個評估準則，以作為觀察、評估陸軍基層連隊士官之績效指標架構。指標架構如下圖所示：



----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

貳、問卷填答說明

一、本問卷共分 3 個評估構面、10 個評估指標。請您依自身觀點個別評估每一評估項目的重要性，均為單選題，請在項目右邊適合的方格內打「V」；重要性最高的勾選「5」，其次勾選「4」，依此類推，重要性最低的勾選「1」。

二、若您對該題項的「評估指標意涵」有修改的想法，請填寫於該題項右欄「備註」內。

三、若您對各「評估構面、評估指標」有增列、修改、刪除或其他意見，請於「其他建議」欄內填寫說明。

參、基本資料

請您依個人情況，在適當□內打「V」

一、服務單位：□(1)軍事院校 □(2)機關單位 □(3)野戰部隊

二、最高學歷：□(1)高中(職) □(2)專科 □(3)學士 □(4)碩士 □(5)博士

三、服役年資：_____年

四、填寫日期：民國_____年_____月_____日

----------請接續下一頁填答----------

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

肆、問卷填答

一、評估構面

題項	評估構面意涵	重要程度 低← 中 →高 1 2 3 4 5	備註
A 任務績效	個人在工作上的結果，此一結果直接關係到組織所期望或指定的任務。	□□□□□	
B 脈絡績效	個人主動自發的行為，此種行為並非組織所明令的規定，也無法強制要求。其並非直接影響組織的運行或目標，而是從影響組織中的環境，間接使組織順利運作的因素。例如：工作熱忱、團隊精神...等。	□□□□□	
C 資訊回饋	為了消除評估的誤差，受評估者提供自身工作績效的相關資訊回饋給主官參考，讓評估時的資訊能夠更全面，以健全績效評估機制。	□□□□□	
其他建議			

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

二、任務績效構面下評估指標

題項	評估指標意涵	重要程度 低← 中 →高 1 2 3 4 5	備註
A1 作戰演訓	使作戰演訓任務計畫周延、排除窒礙因素之具體功績。	□□□□□	
A2 教育訓練	使單位內所屬人員具勝任現職或將來擔任其他要職的學能，培養其學識、技術與能力之行為。	□□□□□	
A3 裝備保養	依據相關技令、書刊、手冊實施裝備保養與檢查作業，以發現缺失排除故障，維持裝備妥善延長壽限，落實每日、每週及週期性預防保養勤務之行為。	□□□□□	
A4 命令貫徹	對上級交付之任務，貫徹執行、圓滿達成之具體功績。	□□□□□	

其他建議

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

二、脈絡績效構面下評估指標

題項	評估指標意涵	重要程度 低← 中 →高 1 2 3 4 5	備註
B1 團結合作	鼓舞單位士氣、凝聚向心、促進和諧之貢獻行為。	□□□□□	
B2 負責主動	執行任務時，勇於任事、主動負責、不推諉之積極行為。	□□□□□	
B3 軍紀維護	義行善舉有助於國軍形象提升或防微杜漸抑止軍紀案件肇生之具體事由。	□□□□□	
B4 人員保健	對單位內所屬人員生活管教、預防保健之照顧行為。	□□□□□	
其他建議			

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

三、資訊回饋構面下評估指標

題項	評估指標意涵	重要程度 低← 中 →高 1 2 3 4 5	備註
C1 組織貢獻	本項由受評者自行列述。於評估期間內對單位有貢獻之功績皆可提出，惟職責內一般性勤務不納入參考。	□□□□□	
C2 學能精進	本項由受評者自行列述。於評估期間內對提升自身本職上的學識、技術與能力之行為或成果皆可提出。	□□□□□	
其他建議			

伍、綜合評論

若您對以上有關陸軍基層連隊士官績效評估指標有任何評論，請填寫在以下空白欄位中，將作為本研究之參考：

----------問卷至此已全部結束，再次感謝您的填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

附錄二 第二回合修正式德菲法調查問卷

建構國軍人員績效評估指標之研究–以陸軍基層連隊士官為例

【第二回合】修正式德菲法調查問卷

親愛的專家學者，您好：

感謝您於第一回合「修正式德菲法」調查問卷的協助與指導，本研究已將專家群的意見與建議進行綜合彙整並加以修正。於此，為使指標架構更趨於完整與適切，敬請您再次協助填寫第二回合調查問卷提供寶貴意見。

本問卷之目的為建構「陸軍基層連隊士官績效評估指標」，經第一回合專家學者建議修正後，共區分為 3 個評估構面、11 個評估指標。請您詳閱「問卷填答相關事項」後，重新針對每一指標重要程度予以評定，並惠賜意見與建議。

若填答問卷時遇到任何問題，歡迎來函賜告。再次誠摯的感謝您！

敬祝

平安喜樂

國立政治大學 行政管理碩士學程

指導教授：黃明聖 博士

研究生：李偉凡 敬上

聯絡方式：109921313@nccu.edu.tw

中華民國 110 年 8 月

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

壹、研究概況

本研究主要是探討**每季的功獎績點作業**，故援引國防部頒布之「國軍勳賞獎懲作業實施要點」。法源中述明國軍各級單位辦理勳獎業務的基本準則，均以**具體績效**為依據，其細則如下：

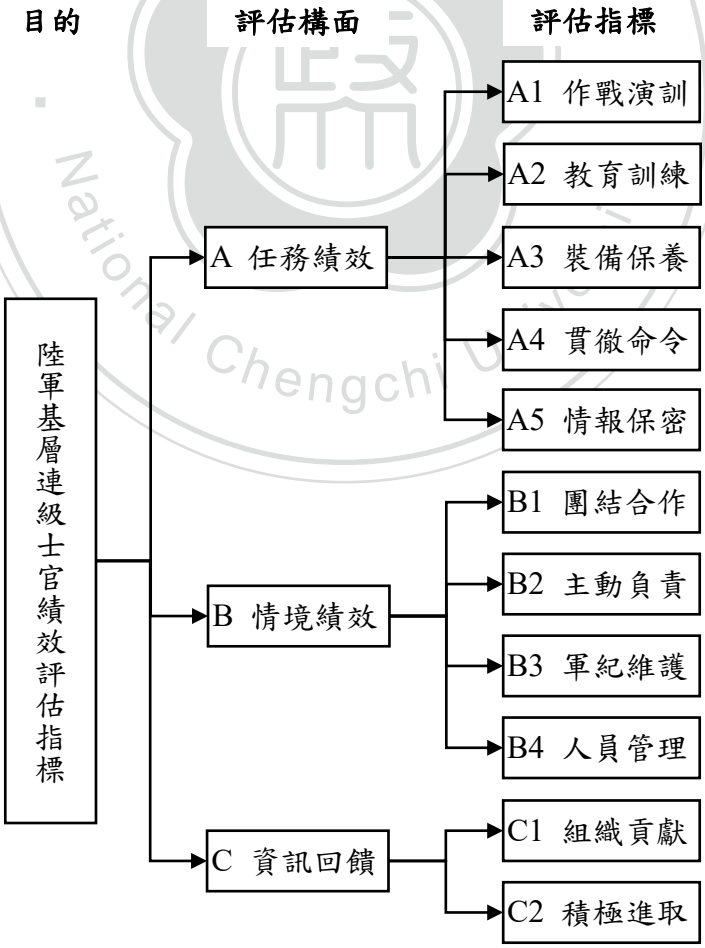
“第 7 條 審核從嚴：

核頒勳獎以實際參與工作而有具體績效者為主，計畫督導次之，協辦支援者又次之。一般勤務性質且屬分內職責，倘無具體績效，應列為年終考績之參考資料，不予議獎。

第 8 條 勳獎重點：

一般官兵：以主動負責、團結合作、積極進取、貫徹命令，對作戰或執行情報、反情報之功績；暨教育訓練、裝備保養、軍紀維護及人員保健等工作，獲致具體績效為重點。”

研究者透過參閱相關文獻並結合上述法源依據，並經第一回合專家填答問卷之建議回饋，修正為 3 個評估構面、11 個評估指標，修正後指標架構如下圖所示：



----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

貳、問卷填答相關事項

一、第一回合問卷統計結果說明：

（一）本問卷為取得專家小組對指標架構的共識，訂立專家群選填數據之「四分位差小於 1」即該指標達一致性共識；整體問卷「80%以上」指標達到一致性共識時，即可結束調查。而目前僅構面 A、B 與指標 A1、A2 等 4 項達一致性共識，故進行第二回合問卷調查。

（二）第一會合專家小組所提供之建議，經研究者歸納後，其成果已修正更新，另將專家群建議內容附於填答表下以供對照。

（三）為使專家小組達到一致性共識，提供上一回合選填的各項統計數據，做為您本回合填答之參考。

二、填答說明

（一）經修正後共區分 3 個評估構面、11 個評估指標。請您依自身觀點獨立各別評估每一評估項目的重要性，各題項均為單選題，請在項目右邊適合的方格內打「V」；重要性最高的勾選「5」，其次勾選「4」，依此類推，重要性最低的勾選「1」。

（二）若您對該題項的「評估評估意涵」有修改的建議，請填寫於該題項「本項修正建議」欄內。

（三）若您對該「評估構面、評估指標」有增列、修改、删除或其他意見，請填寫於「本構面其他建議」欄內。

參、基本資料

請您依個人情況，在適當□內打「V」

一、服務單位：□(1)軍事院校 □(2)機關單位 □(3)野戰部隊

二、最高學歷：□(1)高中(職) □(2)專科 □(3)學士 □(4)碩士 □(5)博士

三、服務年資：_____年

四、填寫日期：民國_____年_____月_____日

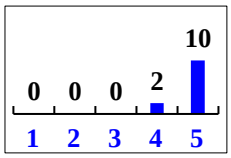
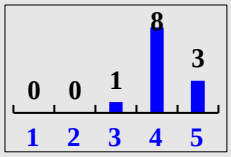
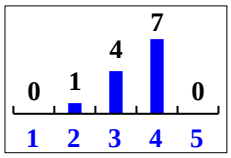
----------請接續下一頁填答----------

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

肆、問卷填答

一、評估構面

題項	評估構面意涵	重要程度 低←中→高 1 2 3 4 5	第一回合 問卷統計數據	您第一次的評分
A 任務績效	人員在工作上的成果，直接影響單位運行或任務。	□□□□□	 平均分數：4.75 四分位差：0.25 一致性：已達標準	
本項 修正建議				
B 情境績效	人員主動自發的行為，此種行為並非單位所明令的規定，也無法強制要求。其並非直接影響單位的運行或目標，而是從影響單位中的環境，間接使單位順利運作的因素。	□□□□□	 平均分數：4.75 四分位差：0.25 一致性：已達標準	
本項 修正建議				
C 資訊回饋	由人員提供與自身工作有關的行為或成果，作為主官考評的參考。	□□□□□	 平均分數：3.83 四分位差：1 一致性：未達標準	
本項 修正建議				

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

※第一回合專家建議與修正說明

（一）A 任務績效：專家指出軍人的任務多為長期連續性，在短期內較難產生結果，建議將「結果」修正為「成果」，且軍中用語中較少使用「個人、組織」等詞彙，建議修正為「人員、單位」。故將構面意涵修正為「人員在工作上的成果，直接影響單位運行或任務」。

（二）B 脈絡績效：專家指出「脈絡」一詞在口語上較少使用，且意涵較難理解，建議將構面名稱調整為「情境績效」。另在構面意涵中，建議不用提出舉例，避免與評估指標混淆且可簡約意涵。故將構面意涵修正為「人員主動自發的行為，此種行為並非單位所明令的規定，也無法強制要求。其並非直接影響單位的運行或目標，而是從影響單位中的環境，間接使單位順利運作的因素」。

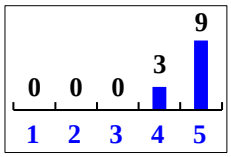
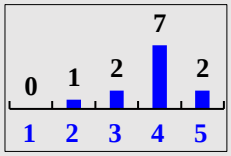
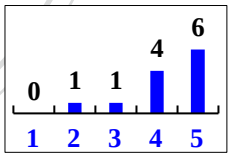
（三）C 資訊回饋：專家建議不用將制定構面之目的納入意涵中說明，主要描述構面運行方式。故將構面意涵修正為「由人員提供與自身工作有關的行為或成果，作為主官考評的參考」。

----------請接續下一頁填答----------

國立政治大學 National Chengchi University

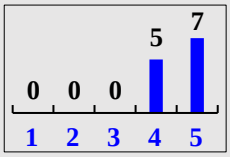
DOI:10.6814/NCCU202200158

二、任務績效構面下評估指標

題項	評估指標意涵	重要程度 低←中→高 1 2 3 4 5	第一回合 問卷統計數據	您第一次的評分
A1 作戰演訓	執行作戰演訓任務，排除窒礙因素，使計畫依期程達成之具體功績。	□□□□□	 平均分數：4.75 四分位差：0.25 一致性：已達標準	
本項 修正建議				
A2 教育訓練	對所屬人員規劃（訂定）於現職或未來發展有助益之訓練行為。	□□□□□	 平均分數：3.83 四分位差：0.25 一致性：已達標準	
本項 修正建議				
A3 裝備保養	落實使用前、中、後及週期性預防保養勤務，即時發現故障缺失排除，維持裝備妥善之保養作為。	□□□□□	 平均分數：4.25 四分位差：1 一致性：未達標準	
本項 修正建議				

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

A4 貫徹命令	對上級交付之任務，貫徹執行、圓滿達成之具體功績。	□□□□□	 平均分數：4.75 四分位差：0.75 一致性：未達標準
本項 修正建議			
A5 情報保密	執行情報、反情報作為，獲取情報資訊或檢舉洩違密情事之具體事蹟。	□□□□□	本項為新增項目 請選擇重要程度
本項 修正建議			
本構面 其他建議			

※第一回合專家建議與修正說明

（一）A1 作戰演訓：因陸軍基層連隊士官極少負責計畫作為相關工作，與指標意涵中「使作戰演訓任務計畫周延」有所衝突，故將指標意涵修正為「執行作戰演訓任務，排除窒礙因素，使計畫依期程達成之具體功績」。

（二）A2 教育訓練：專家指出指標意涵內容過於冗長，故將指標意涵修正為「對所屬人員規劃（訂定）於現職或未來發展有助益之訓練行為」。

（三）A3 裝備保養：專家指出每日、每週保養為週期性保養的範疇，而指標意涵中「每日、每週及週期性預防保養勤務之行為」為重複描述同性質的軍事任務。經研究者參考國軍準則《國軍軍語詞典》內容，將指標意涵修正為「落實使用前、中、後及週期性預防保養勤務，即時發現故障缺失排除，維持裝備妥善之保養作為」。

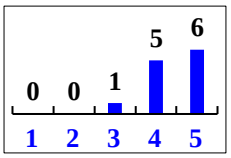
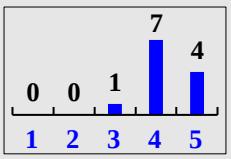
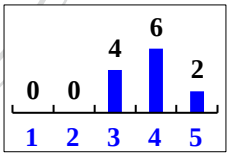
（四）A4 命令貫徹：專家指出因本研究係以法源為指標架構的基礎，建構的指標名稱應與條文中的指標名稱相同較為適切，故將指標名稱修正為「貫徹命令」。

（五）專家提出在研究者初步建構指標架構時，未將法源條文中「情報、反情報」指標項目提列探討，與本研究以法源為指標架構基礎的立意精神有所違背，故於次一回合增加指標「情報保密」。

----------請接續下一頁填答----------

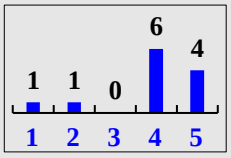
DOI:10.6814/NCCU202200158

三、情境績效構面下評估指標

題項	評估指標意涵	重要程度 低←中→高 1 2 3 4 5	第一回合 問卷統計數據	您第一次的評分
B1 團結合作	鼓舞所屬人員士氣、凝聚向心、促進和諧之積極行為。	□□□□□	 平均分數：4.41 四分位差：1 一致性：未達標準	
本項 修正建議				
B2 主動負責	執行任務時，勇於任事、主動負責、不推諉之積極行為。	□□□□□	 平均分數：4.75 四分位差：1 一致性：未達標準	
本項 修正建議				
B3 軍紀維護	義行善舉有助於國軍形象提升或防微杜漸抑止軍紀案件肇生之具體事由。	□□□□□	 平均分數：3.83 四分位差：1 一致性：未達標準	3
本項 修正建議				

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

B4 人員管理	對所屬人員合理生活管教，維護權益、身心健康之照顧行為。	□□□□□	 平均分數：3.91 四分位差：1 一致性：未達標準	4
本項 修正建議				

本構面
其他建議

※第一回合專家建議與修正說明

（一）B1 團結合作：考量陸軍基層連隊士官的指揮權責僅為建制內所屬人員，而指標意涵中「鼓舞單位士氣」應屬主官職責，並非士官的責任範圍，故將指標意涵修正為「鼓舞所屬人員士氣、凝聚向心、促進和諧之積極行為」。

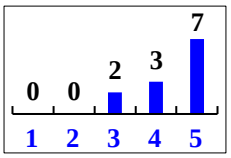
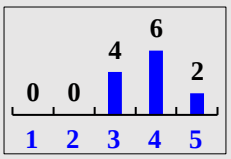
（二）B2 負責主動：專家指出因本研究係以法源為指標架構的基礎，建構的指標名稱應與條文中的指標名稱相同較為適切，故將指標名稱修正為「主動負責」。

（三）B4 人員保健：本回合中僅一員專家提出建議刪除本項指標，因指標名稱「人員保健」語意過於近似醫療保健的軍醫專業職能，恐誤導考評者評估方向。惟本研究指標架構係以法源為基礎，應將條文內指標項目悉數納入，故仍保留此指標。而為避免指標語意模糊問題，研究者參考國軍準則《國軍內部管理工作教範》內容，將指標名稱修正為「人員管理」，並同步將指標意涵修正為「對所屬人員合理生活管教，維護權益、身心健康之照顧行為」。

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

四、資訊回饋構面下評估指標

題項	評估指標意涵	重要程度 低←中→高 1 2 3 4 5	第一回合 問卷統計數據	您第一次的評分
C1 組織貢獻	由受評者列述對單位有貢獻的事蹟（屬職責內一般性勤務不列入議獎）。	□□□□□	 平均分數：4.41 四分位差：1 一致性：未達標準	5
本項 修正建議				
C2 積極進取	由受評者列述對提升自我學能、創新精進自身職務的行為或成果。	□□□□□	 平均分數：3.83 四分位差：1 一致性：未達標準	3
本項 修正建議				
本構面 其他建議				

※第一回合專家建議與修正說明

（一）C1 組織貢獻：專家指出指標意涵內容過於冗長，故將指標意涵修正為「由受評者列述對單位有貢獻的事蹟（屬職責內一般性勤務不列入議獎）」。

（二）C2 學能精進：專家指出指標名稱「學能精進」在字面上僅能表示受評估者對於自我學能方面的提升，並未考量到職務內業務創新、節約等提升效率的行為或成果，故將指標名稱修正為「積極進取」較具全面性，並同步將指標意涵修正為「由受評者列述對提升自我學能、創新精進自身職務的行為或成果。」

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

伍、綜合評論

若您對以上有關陸軍基層連隊士官績效評估指標有任何評論，請填寫在以下空白欄位中，將作為本研究之參考：

----------問卷至此已全部結束，再次感謝您的填答----------

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200158

附錄三 AHP 層級分析法調查問卷（主官問卷）

建構國軍人員績效評估指標之研究–以陸軍基層連隊士官為例

【主官】AHP 層級分析法調查問卷

敬愛的各位長官，您好：

首先感謝您參與本次研究，惠賜高見！這是一份學術性研究問卷，目的在建構「陸軍基層連隊士官績效評估指標」。主要在探討《國軍勳賞獎懲作業實施要點》功獎績點作業中，作為獎點分配依據的績效評估指標。

本階段在瞭解您對於陸軍基層連隊士官各項績效評估指標的重要性，研究採用 AHP 層級分析法進行各構面、指標間的相互比較關係，以求取權重比序，進而建構出一套客觀、周延與實用性的陸軍基層連隊士官績效評估指標，以供國軍作為精進勳獎業務之參考。

懇請您撥冗協助本問卷作答，您所提供的資訊僅供學術研究使用，為了維護您的權益，**本問卷不予記名**，絕不另作他用，請安心作答。若填答問卷時遇到任何問題，歡迎來函賜告。再次誠摯的感謝您！

敬祝

平安喜樂。

國立政治大學 行政管理碩士學程

指導教授：黃明聖 博士

研究生：李偉凡 敬上

聯絡方式：109921313@nccu.edu.tw

中華民國 110 年 9 月

國立政治大學 National Chengchi University

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

壹、基本資料

請您依個人情況，在適當□內打「V」

一、性別：

□(1)男性 □(2)女性

二、官科：

□(1)步兵 □(2)砲兵 □(3)裝甲 □(4)化學 □(5)工兵 □(6)通資

□(7)航空兵 □(8)政戰 □(9)運輸 □(10)軍醫 □(11)憲兵 □(12)行政

□(13)經理 □(14)兵工 □(15)財務 □(16)其他_____

三、階級：

□(1)中尉 □(2)上尉 □(3)少校

四、服務單位：

□(1)六軍團 □(2)十軍團 □(3)八軍團 □(4)花防部 □(5)航特部 □(6)教準部

□(7)陸勤部 □(8)外離島防衛部(澎湖、金門、馬祖、東引地區)□(9)其他_____

五、服位單位類型：

□(1)戰鬥部隊(加給 5000 元) □(2)戰鬥支援部隊(加給 3000 元)

□(3)勤務支援部隊(無加給)

六、服務年資：

□(1)未滿五年 □(2)五年以上至未滿十年 □(3)十年以上

七、任連隊主官(含比照)年資：

□(1)未滿一年 □(2)一年以上至未滿二年 □(3)二年以上

八、最高民間學歷：

□(1)大學 □(2)碩士 □(3)博士

九、填寫日期：民國_____年_____月_____日

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

貳、研究概況

本研究主要係探討**每季的功獎績點作業**，援引國防部頒布之《國軍勳賞獎懲作業實施要點》為依據。法源中述明國軍各級單位辦理勳獎業務的基本準則，均以**具體績效**為依據，其細則如下：

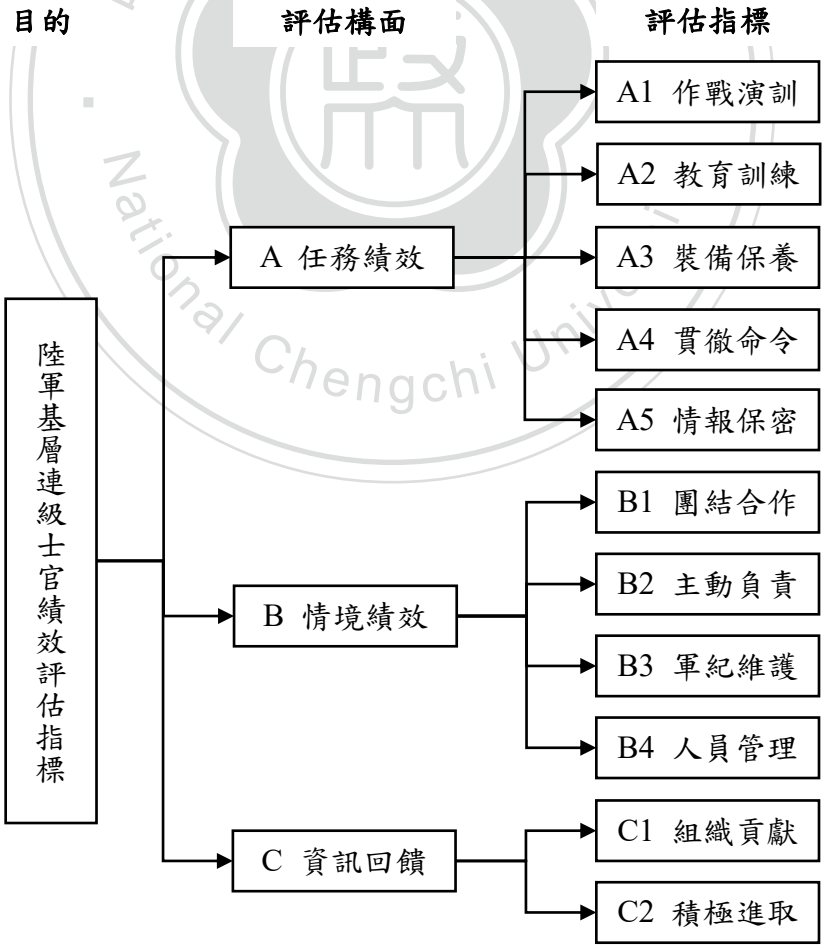
“第 7 條 審核從嚴：

核頒勳獎以實際參與工作而有具體績效者為主，計畫督導次之，協辦支援者又次之。一般勤務性質且屬分內職責，倘無具體績效，應列為年終考績之參考資料，不予議獎。

第 8 條 勳獎重點：

一般官兵：以主動負責、團結合作、積極進取、貫徹命令，對作戰或執行情報、反情報立之功績；暨教育訓練、裝備保養、軍紀維護及人員保健等工作，獲致具體績效為重點。”

經兩回合德菲法問卷取得專家小組成員一致性，確立「陸軍基層連隊士官績效評估指標」，其評估指標架構如下圖所示。



----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

參、填答說明

一、請您以**「連長（隊長）」**的職務立場，當要針對**「連隊內士官」**實施功績獎點作業時之情境，填寫本問卷題項。

二、本問卷填答時，您的**「判斷一致性」**非常重要！若前後選填不合邏輯，會造成問卷無效，再請您多留意！

三、填答範例

※範例情境：今日您為了便於市區內接送小孩上下課，欲購買一輛汽車，在「車輛性能」方面有許多考量因素（評估指標），包括 I安全性、II節能性、III操控性。

●第一步驟：相對重要性比序

請針對各評估指標，依您心中認為的重要性比序填入代號（I、II、III）。

I（安全性） ≧ **II**（節能性） ≧ **III**（操控性）

●第二步驟：兩兩相互比較

請依照您的「相對重要性比序」判斷邏輯來填答，並請在□中打 v

注意！指標間相互的比值，應與第一步驟「相對重要性比序」判斷邏輯一致。

例：當重要性比序為I＞II＞III時，為使邏輯性一致並方便作答，可先寫出相對比值，如I：II：III＝7：4：1。

●當I與II比較時，I：II＝7：4 應填答 2：1 或 3：1 相近的比值，才合乎邏輯；

●當I與III比較時，I：III＝7：1 應填答 7：1 相近的比值，才合乎邏輯；

●當II與III比較時，II：III＝4：1 應填答 4：1 相近的比值，才合乎邏輯。

	絕對重要 9:1	← 8:1	極為重要 7:1	← 6:1	頗為重要 5:1	← 4:1	稍微重要 3:1	← 2:1	同等重要 1:1	→ 1:2	稍微重要 1:3	→ 1:4	頗為重要 1:5	→ 1:6	極為重要 1:7	→ 1:8	絕對重要 1:9	
I安全性	□	□	□	□	□	□	V	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	II節能性
I安全性	□	□	V	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	III操控性
II節能性	□	□	□	□	V	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	III操控性

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

肆、問卷填答

一、評估構面（A、B、C）之比較

評估構面	構面意涵
A 任務績效	人員在工作上的成果，直接影響單位運行或任務。
B 情境績效	人員主動自發的行為，間接影響單位運行或任務。
C 資訊回饋	由人員提供與自身工作上有關的行為或成果，作為主官考評的參考。

●第一步驟：相對重要性比序

請針對各評估構面，依您心中認為的重要性比序填入代號（A、B、C）

_____ ≧ _____ ≧ _____

●第二步驟：兩兩相互比較

注意！指標間相互的比值，應與第一步驟「相對重要性比序」判斷邏輯一致。
建議可於空白處先寫出全體的相對比值○：○：○，可便於判別兩兩相對比值！

請依照您的「相對重要性比序」判斷邏輯來填答，並請在□中打V

	絕對重要 9:1	← 8:1	極為重要 7:1	← 6:1	頗為重要 5:1	← 4:1	稍微重要 3:1	← 2:1	同等重要 1:1	→ 1:2	稍微重要 1:3	→ 1:4	頗為重要 1:5	→ 1:6	極為重要 1:7	→ 1:8	絕對重要 1:9	
A 任務績效	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	B 情境績效
A 任務績效	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	C 資訊回饋
B 情境績效	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	C 資訊回饋

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

二、任務績效構面下的各評估指標（A1、A2、A3、A4、A5）之比較

評估指標	指標意涵
A1 作戰演訓	執行作戰演訓任務，排除窒礙因素，使計畫依期程達成之具體功績。
A2 教育訓練	對所屬人員規劃（訂定）於現職或未來發展有助益之訓練行為。
A3 裝備保養	落實使用前、中、後及週期性預防保養勤務，即時發現故障問題並依權責排除，維持裝備妥善之保養作為。
A4 貫徹命令	對上級交付之任務，貫徹執行、圓滿達成之具體功績。
A5 情報保密	執行情報、反情報作為，獲取情報資訊或檢舉洩違密情事之具體事蹟。

●第一步驟：相對重要性比序

請針對各評估指標，依您心中認為的重要性比序填入代號（A1、A2、A3、A4、A5）

_____ ≧ _____ ≧ _____ ≧ _____ ≧ _____

●第二步驟：兩兩相互比較

注意！指標間相互的比值，應與第一步驟「相對重要性比序」判斷邏輯一致。
建議可於空白處先寫出全體的相對比值○：○：○，可便於判別兩兩相對比值！

請依照您的「相對重要性比序」判斷邏輯來填答，並請在□中打 v

	絕對重要 9:1	← 8:1	極為重要 7:1	← 6:1	頗為重要 5:1	← 4:1	稍微重要 3:1	← 2:1	同等重要 1:1	→ 1:2	稍微重要 1:3	→ 1:4	頗為重要 1:5	→ 1:6	極為重要 1:7	→ 1:8	絕對重要 1:9	
A1 作戰演訓	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	A2 教育訓練
A1 作戰演訓	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	A3 裝備保養
A1 作戰演訓	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	A4 貫徹命令
A1 作戰演訓	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	A5 情報保密
A2 教育訓練	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	A3 裝備保養
A2 教育訓練	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	A4 貫徹命令
A2 教育訓練	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	A5 情報保密
A3 裝備保養	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	A4 貫徹命令
A3 裝備保養	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	A5 情報保密
A4 貫徹命令	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	A5 情報保密

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

三、情境績效構面下的各評估指標（B1、B2、B3、B4）之比較

評估指標	指標意涵
B1 團結合作	鼓舞所屬人員士氣、凝聚向心、促進和諧之積極行為。
B2 主動負責	執行任務時，勇於任事、主動負責、不推諉之積極行為。
B3 軍紀維護	義行善舉有助於國軍形象提升或防微杜漸抑止軍紀案件肇生之具體事由。
B4 人員管理	對所屬人員合理生活管教，維護權益、身心健康之照顧行為。

●第一步驟：相對重要性比序

請針對各評估指標，依您心中認為的重要性比序填入代號（B1、B2、B3、B4）

_____ ≧ _____ ≧ _____ ≧ _____

●第二步驟：兩兩相互比較

注意！指標間相互的比值，應與第一步驟「相對重要性比序」判斷邏輯一致。
建議可於空白處先寫出全體的相對比值○：○：○，可便於判別兩兩相對比值！

請依照您的「相對重要性比序」判斷邏輯來填答，並請在□中打V

	絕對重要 9:1	← 8:1	極為重要 7:1	← 6:1	頗為重要 5:1	← 4:1	稍微重要 3:1	← 2:1	同等重要 1:1	→ 1:2	稍微重要 1:3	→ 1:4	頗為重要 1:5	→ 1:6	極為重要 1:7	→ 1:8	絕對重要 1:9	
B1 團結合作	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	B2 主動負責
B1 團結合作	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	B3 軍紀維護
B1 團結合作	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	B4 人員管理
B2 主動負責	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	B3 軍紀維護
B2 主動負責	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	B4 人員管理
B3 軍紀維護	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	B4 人員管理

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

四、資訊回饋構面下的各評估指標（C1、C2）之比較

評估指標	指標意涵
C1 組織貢獻	由受評者自行列述對單位有貢獻的事蹟。
C2 積極進取	由受評者自行列述對提升自我學能、創新精進自身職務的行為或成果。

●第一步驟：相對重要性比序

請針對各評估指標，依您心中認為的重要性比序填入代號（C1、C2）

_____ ≧ _____

●第二步驟：兩兩相互比較

注意！指標間相互的比值，應與第一步驟「相對重要性比序」判斷邏輯一致。
建議可於空白處先寫出全體的相對比值○：○：○，可便於判別兩兩相對比值！

請依照您的「相對重要性比序」判斷邏輯來填答，並請在□中打V

	絕對重要 9:1	← 8:1	極為重要 7:1	← 6:1	頗為重要 5:1	← 4:1	稍微重要 3:1	← 2:1	同等重要 1:1	→ 1:2	稍微重要 1:3	→ 1:4	頗為重要 1:5	→ 1:6	極為重要 1:7	→ 1:8	絕對重要 1:9	
C1 組織貢獻	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	C2 積極進取

----------問卷至此已全部結束，再次感謝您的填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

附錄四 AHP 層級分析法調查問卷（士官問卷）

建構國軍人員績效評估指標之研究–以陸軍基層連隊士官為例

【士官】AHP 層級分析法調查問卷

敬愛的各位長官，您好：

首先感謝您參與本次研究，惠賜高見！這是一份學術性研究問卷，目的在建構「陸軍基層連隊士官績效評估指標」。主要在探討《國軍勳賞獎懲作業實施要點》功獎績點作業中，作為獎點分配依據的績效評估指標。

本階段在瞭解您對於陸軍基層連隊士官各項績效評估指標的重要性，研究採用 AHP 層級分析法進行各構面、指標間的相互比較關係，以求取權重比序，進而建構出一套客觀、周延與實用性的陸軍基層連隊士官績效評估指標，以供國軍作為精進勳獎業務之參考。

懇請您撥冗協助本問卷作答，您所提供的資訊僅供學術研究使用，為了維護您的權益，**本問卷不予記名**，絕不另作他用，請安心作答。若填答問卷時遇到任何問題，歡迎來函賜告。再次誠摯的感謝您！

敬祝

平安喜樂。

國立政治大學 行政管理碩士學程

指導教授：黃明聖 博士

研究生：李偉凡 敬上

聯絡方式：109921313@nccu.edu.tw

中華民國 110 年 9 月

國立政治大學 National Chengchi University

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

壹、基本資料

請您依個人情況，在適當□內打「V」

一、性別：

□(1)男性 □(2)女性

二、官科：

□(1)步兵 □(2)砲兵 □(3)裝甲 □(4)化學 □(5)工兵 □(6)通資

□(7)政戰 □(8)運輸 □(9)軍醫 □(10)憲兵 □(11)行政

□(12)經理 □(13)兵工 □(14)財務 □(15)其他_____

三、階級：

□(1)下士 □(2)中士 □(3)上士 □(4)士官長

四、服務單位：

□(1)六軍團 □(2)十軍團 □(3)八軍團 □(4)花防部 □(5)航特部 □(6)教準部

□(7)陸勤部 □(8)外離島防衛部(澎湖、金門、馬祖、東引地區)□(9)其他_____

五、服位單位類型：

□(1)戰鬥部隊(加給 5000 元) □(2)戰鬥支援部隊(加給 3000 元)

□(3)勤務支援部隊(無加給)

六、服務年資：

□(1)未滿五年 □(2)五年以上至未滿十年 □(3)十年以上至未滿十五年

□(4)十五年以上至未滿二十年 □(5)二十年以上

七、目前擔任職務類型：

□(1)領導職務 □(2)非領導職務

八、最高民間學歷：

□(1)高中(職) □(2)專科 □(3)大學 □(4)碩士 □(5)博士

九、填寫日期：民國_____年_____月_____日

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

貳、研究概況

本研究主要係探討**每季的功獎績點作業**，援引國防部頒布之《國軍勳賞獎懲作業實施要點》為依據。法源中述明國軍各級單位辦理勳獎業務的基本準則，均以**具體績效**為依據，其細則如下：

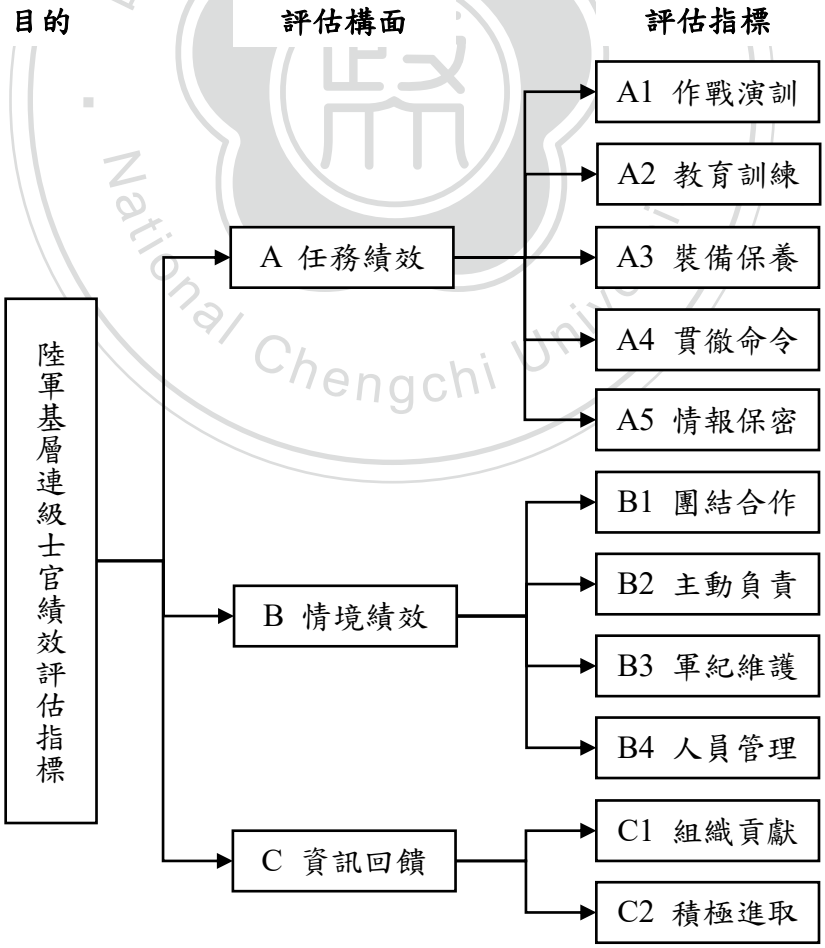
“第 7 條 審核從嚴：

核頒勳獎以實際參與工作而有具體績效者為主，計畫督導次之，協辦支援者又次之。一般勤務性質且屬分內職責，倘無具體績效，應列為年終考績之參考資料，不予議獎。

第 8 條 勳獎重點：

一般官兵：以主動負責、團結合作、積極進取、貫徹命令，對作戰或執行情報、反情報立之功績；暨教育訓練、裝備保養、軍紀維護及人員保健等工作，獲致具體績效為重點。”

經兩回合德菲法問卷取得專家小組成員一致性，確立「陸軍基層連隊士官績效評估指標」，其評估指標架構如下圖所示。



----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158

參、填答說明

一、當連隊欲實施每季功績獎點作業時，請您以**「受評估者」**的立場，若作業要達到客觀、周延性，做各項評估指標重要性的比較。

二、本問卷填答時，您的**「判斷一致性」**非常重要！若前後選填不合邏輯，會造成問卷無效，再請您多留意！

三、填答範例

※範例情境：今日您為了便於市區內接送小孩上下課，欲購買一輛汽車，在「車輛性能」方面有許多考量因素（評估指標），包括I安全性、II節能性、III操控性。

第一步驟：相對重要性比序

請針對各評估指標，依您心中認為的重要性比序填入代號（I、II、III）。

I（安全性） ≧ **II**（節能性） ≧ **III**（操控性）

●第二步驟：兩兩相互比較

請依照您的「相對重要性比序」判斷邏輯來填答，並請在□中打V

注意！指標間相互的比值，應與第一步驟「相對重要性比序」判斷邏輯一致。

例：當重要性比序為I＞II＞III時，為使邏輯性一致並方便作答，可先寫出相對比值，如I：II：III＝7：4：1。

●當I與II比較時，I：II＝7：4 應填答 2：1 或 3：1 相近的比值，才合乎邏輯；

●當I與III比較時，I：III＝7：1 應填答 7：1 相近的比值，才合乎邏輯；

●當II與III比較時，II：III＝4：1 應填答 4：1 相近的比值，才合乎邏輯。

	絕對重要 9:1	← 8:1	極為重要 7:1	← 6:1	頗為重要 5:1	← 4:1	稍微重要 3:1	← 2:1	同等重要 1:1	→ 1:2	稍微重要 1:3	→ 1:4	頗為重要 1:5	→ 1:6	極為重要 1:7	→ 1:8	絕對重要 1:9	
I安全性	□	□	□	□	□	□	V	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	II節能性
I安全性	□	□	V	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	III操控性
II節能性	□	□	□	□	V	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	III操控性

----------請接續下一頁填答----------

DOI:10.6814/NCCU202200158