

第二章 就業服務與績效管理相關文獻

第一節 公部門績效管理之研究

一、公部門績效管理之由來

績效管理與衡量的概念在一九九〇年代起即因各國推動政府再造或新公共管理改革，為達成績效改善且更為負責地使用公共資源，而獲得各國學術與實務界的重視(李宗勳，2002)。

為建立具前瞻性的績效管理方式及運作架構，行政院於九十年五月十七日函頒「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，研考會據以研擬行政院所屬各機關施政評估作業手冊，經行政院核定自九十一年度起全面實施。分由機關於中程施政計畫（九十一年至九十四年）內一併訂定為期四年之策略績效目標與衡量指標，九十一年七月經行政院會議通過後執行，並於九十二年五月就各機關執行結果研提九十一年度施政績效報告，政府機關績效管理之建立與推動已產生初步的成效(行政院，2003)。該制度價值在於透過中長程及年度計畫制度，由各機關進行組織策略規劃，訂定引導性績效指標，年度結束後，公佈執行結果，除供社會大眾共同監督政府施政成果外，行政院亦就各機關執行績效進行評估。環顧國際間各國賴以維繫其整體競爭優勢的基礎，多取決於政府本身是否具備從事改革創新的機制，以及政府執行各項公共政策的績效程度。

為此，政府必須適時檢討本身的定位及功能，並應妥善運用績效管理(performance Management)、品質管理(Quality Management)及電子化政府(Electronic Government)等管理措施，方能建立一個具前瞻性及執行能力的政府運作體制，引導國家邁向現代化。行政院推動的政府機關施政績效評估制度，除著重於以考評結果為導向，參照各機關所訂之績效目標及績效指標，並與各機關實際達成目標值進行評核後，做為行政院衡量各機關施政績效良窳及獎勵之客觀準據之外，本項績效評核制度也儘量與行政院人事局目前辦理之「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金施實計畫」相互配合，俾期其績效評估結果可做為核發

績效獎金之依據。本項績效評估制度的建置及實施，已然確為行政部門推動績效管理制度工作之里程碑，具有以下幾點重要功能：

- (一)落實從計畫階段起即強調成本、結果導向及顧客導向的觀念。
- (二)與中程及年度施政計畫制度結合，以強化策略及績效管理。
- (三)從個別計畫績效管考轉變為著重對部會整體策略績效管考。
- (四)建立以衡量指標為主體之施政績效評估體系。
- (五)結合國家競爭力指標，提升施政績效評估的客觀性。
- (六)各機關每年的年度績效報告皆需上網公告，公開接受社會大眾的檢視(行政院，2003)。

績效導向成為當前各國進行政府再造的主要理念，「追求績效」與「為績效服務」，(accountability for performance) 成為公部門改革的軸心，(孫本初，1999)。經濟合作與發展組織(OECD) 成員國進行政府改革或新公共管理運動的主軸，亦為政府必須學習民間企業的績效管理策略與技術。「績效管理」

(performance management) 是當前公共管理最重要的策略議題。(范祥緯、王崇斌，1999) 績效管理名詞約始於1980年(胡至沛，2001)，而績效管理的基本概念被認為是：在組織層面應例行策略管理，在員工人力資源管理又因上應採績效薪俸的制度，且必須用組織績效管理觀點，來建立員工個人績效評估方法，才能彰顯績效管理成效。英國和美國政府的績效管理也是根據策略管理的應用必須成為推動績效管理的上位原理，才能使「產出或結果」和組織存在發展的核心目的密切結合。(施能傑，2001)

二、績效評估、績效指標、績效管理

(一)績效評估(performance evaluation)

這一概念最早是來自企業管理，管理學大師杜拉克認為績效乃是企業的目的也是企業存在的理由。公部門推動績效評估，受制於政治、法規以及資源配置等因素，在運作上與企業實務大異其趣，再加上公部門的績效不能只以財務來衡量，使得公部門在推動績效管理以及訂定績效指標時，面對更多困難。

績效評估在行政改革的運動當中，具有下列兩層意義：1. 績效評估作為一種誘因機制，即以績效評估來檢驗行政效率和政府生產力的改變。2. 績效評估作為一種管理工具。公部門引進績效評估，最重要的意義是在政府內部運作上加入成本效益（或效能）的考量，大幅修正或改變過去的行政方式，以消除不必要的浪費和延宕（李允傑，1999）。

績效指標（performance evaluation PIS）

要測量績效就必須有一套衡量績效的標準，此標準即為績效指標，（黃建銘，1999）績效指標是一種績效評核工具，用以監測、評估及彰顯施政成效、為民服務品質，以獲取民眾的信任。OECD 在檢視其會員國進行績效管理的努力時，曾對績效指標下了如下的定義：「績效指標係績效所作的量化衡量」，它們對績效是否適當，提供一個表面上的標示（prima facie indication）而一個理想的績效指標本身除作為一種評估工具之外，它也應該也能夠具體且正確的反映出組織的目標，以及組織應負的責任。（許道然，1999）。績效指標代表績效衡量的內容是是對績效目標所作的衡量，並產生績效衡量所要求的可操作性，為組織績效目標的基準（黃燕華，2004）。

（二）績效管理（performance management）

績效管理本身就是如何執行策略、達成組織目標的管理過程。（李長貴，1997）學者丘昌泰更認為績效管理是「對於公共服務或計畫目標進行設定及實現，並對實現結果進行系統性的評鑑過程，包括「績效評估」、「績效衡量」、「績效追蹤」等功能性活動。（邱昌泰，2000）再從整體的觀點分析績效管理的真義，則主張組織績效管理應包括後果，（輸出），行為（過程）以及適當的績效衡量制度設計。而其重點主要在：1. 績效指標：亦即要衡量的是什麼（what is to be measured）。2. 績效衡量方法或技術：亦即輸出/結果如何衡量（how to measure）。（林文燦，2002）

美國國家績效評鑑中心的績效衡量研究小組：指出績效管理是「利用績效資訊協助設定同意的績效目標、進行資源配置與優先順序的排列，亦告之管理者維

持或改變既定的計畫目標，並且報告成功符合目標的管理過程(邱昌泰、施能傑)」
績效管理與績效評估的區別

績效評估與績效管理兩個概念有時混合使用，其實兩者所指範圍並不一致，績效管理比績效評估涵蓋的範圍更廣，績效評估通常只的是一套正式的、結構化的制度、用來衡量、評核及影響與員工工作有關的特性、行為及結果，發現員工的工作成效，了解未來該員工是否有更有的表現，以期員工與組織均能獲益(黃同圳，2002)。

績效管理重視最後組織整體績效的提升，績效評估則是績效管理活動中的必要手段與工具。檢視成員的工作表現狀況以及目標達程度。

政府績效管理的內涵、問題、與發展趨勢：

對政府而言績效是為民服務效率的表現，績效管理便成為政府改革的主軸，「如果你無法界定績效，就無法測量或管理它，可見績效管理內涵釐清的重要性。」，另一方面來說，未被評量的業務績效項目，有可能就忽視這些部分之工作績效，亦容易形成為績效服務的心態。非績效內涵部分，在某種意義上只是未被納入績效衡量，並非是代表它是不重要的業務。(林文燦，2002)

三、績效管理對於各種參與者的期望是不同的

(一)機關首長強調對文官的監督與管理。(二)國會強調對行政機關的課責要求。(三)中層管理人員則是要求控制行政流程、改善生產力、服務品質與強化組織的競爭力。(四)負責執行政策的文官則是著重於引導(steering)政府服務的角色，亦即藉由明確的績效標準和指標，能夠讓他們更加清楚管理者的工作要求和個人的任務重點。具體得作法上強調兩個重點：1、結果導向：捨棄過去所強調的過程監督及控管，轉而以具體施政成果作為績效管理的主要標的，2、顧客導向：其具體表徵在績效指標的建構上，捨棄由上而下的途徑，轉而授權各層級機關或部門訂定本身是用的績效管理指標，以及要求各機關部門根據議會與選民的認知及需求來訂定績效指標(孫本初，2003)。

有效的績效管理，可以讓管理者得知組織目標是否達成，因此績效管理的設

計標準，應自組織與績效管理之目標轉化而來。

四、學者認為績效管理的評估標準，應包括以下五個內容：

- (一) 與策略一致的原則：是要求績效管理制度能夠提供指引，以引導員工對組織成功貢獻一己之力。如果組織強調服務顧客，則其績效管理制度就必須要能夠評估員工如何為顧客提供優質的服務。
- (二) 效度：係指「績效量度」(Performance Measure)，評估績效所有相關面向的程度，通常被稱為「內容效度」(Content Validity)。效度就是關切如何將實際職務績效和職務績效量表的重疊程度最大化。如果一個績效量表無法評量績效的所有成有層面，那麼這個績效量表就有缺點。
- (三) 信度：所謂信度係指績效量表的一致性，通常是指不同管理者評估員工的績效時，所獲得的結果能趨於一致。
- (四) 可接受度：係指使用績效量度者接受它的程度。許多績效量表兼具信度及效度，但是它耗費了管理人員太多時間，因而為管理人員所拒絕使用。故一個績效量表被接受的程度，往往由其公正性所決定，而績效管理的公正性，往往是個主觀感受的問題。
- (五) 明確性：係指績效量表能夠明確指引員工瞭解他們被期待的成果為何，以及如何去符合期望的程度。如果一個量表對於員工應協助達成組織目標的內容不夠具體，則其很難達到策略目標。此外，如果量表無法點出員工的績效問題所在，也無助於導正員工的績效。(詹中原，2005) 建構出一個績效管理流程，此架構包含七個主要策略，茲分述如下：1. 組織策略與目標：將組織願景與組織策略相結合，並且制定部門或各功能的目標。2. 商訂績效內涵：制定績效協定與計劃，包括所要完成的工作—主要職責與任務、績效目標與標準、績效衡量與指標、組織特性與競爭力、公司的核心價值與要求等。3. 持續性的績效管理：定期的回饋，與期中進度面談。4. 正式績效面談：由管理者與部屬進行年度績效面談，並且制訂下一年度績效計畫。5. 發展與訓練：由面談中決定正式的發展

與訓練方案，但有些非正式發展的方案，則透過經常性的指導、諮商、在職訓練活動及自我發展活動為之。6. 績效評等：透過評等或評比的方式評定績效。7. 績效付薪：薪資給予的多寡和薪資或能力結合，與績效面談分別為之（2005，詹中原）。

五、優良績效指標的特徵：

優良的績效指標必須與組織施政計畫或策略目標的成效（outcomes）有關，有具備效度、效度之外，尚須符合所謂 SMART 的原則，茲舉例說明如次：（一）具體明確（Specific）：具體的告訴員工要作甚麼，要完成甚麼？績效指標的設定的描述，一定要能夠具體明確，避免不同層級員工針對相同績效指標作不同的解讀，或甚至無法評核（二）可以測量的（Measurable）可以量化的指標，應該將其量度（measurement）表現出來（三）可以達到的（Attainable）要在人力、成本及時效等前提下，設定具有複雜度、困難度極具有挑戰性的目標，但也不要設定難以達成的目標。（四）合適的（Relevant）1、指標的設定應依所欲達成的策略目的及所欲創造的價值或所欲達成的效益，選用合適的績效指標。2、以成效性指標取代產出性指標，俾貼近機關策略目標的落實。（五）有完成期限（Time-bound）員工知道他應該在甚麼時間之前完成策略目標，其績效指標訂為月服務量、季服務量年服務量。（林文燦，2002）

近年來以績效作為政府再造的核心價值已成為當代政府的共識，而評估績效的優劣與否端賴有效的績效指標設計與運用。界並清晰的組織目標是績效衡量與指標建立的首要步驟，一個有效的績效衡量機制應以開放性、全員參與性、調適性；回應性與學習性的管理體系為基礎符合現代公部門從事管理工作所需與民眾殷切期待（王毓仁，2000）。

第二節 就業服務績效之文獻

民國 91 年與 95 年職訓局為瞭解公立就業服務機構業務績效概況，委託環球經濟社、台北大學曾敏傑教授針對公立就業服務中心就業服務績效指標作研究，職訓局亦於三合一實施之後，於民國 93 年制訂公立就業服務中心績效指標，本節將三個時期所制訂之績效指標比較分析。

一、91 年度委託環球經濟社進行「公立就業服務機構之評鑑及其組織合理化之研究」

檢討當時公立就業服務機構之功能，其中亦就公立就業服務機構績效評量進行探討後，研擬公立就業服務機構自我評量表一式及委員評鑑表等內容涵蓋 11 項評鑑指標，做為當年度評鑑標準。

就業服務法中也指出，公立就業服務機構為由政府機關設置，而提供就業服務之機構。自民國 82 年以來，受到經濟、社會、國際因素等影響，國內失業率上升、人力資源未能有效利用，公立就業服務機構之功能備受社會大眾所期待，2000 年時臺灣地區歷年就業者之獲得現職方法中，利用公立就業服務機構獲得現職的比重僅為 0.55%，政府投入人力、資源所建立的公立就業服務機構，並沒有充分發揮「促進就業」之目的。然而就業服務項目繁多，除日常櫃台求才求職者做就業媒合及定期定點辦理現場徵才就業媒合活動之主要服務項目外，更辦理勞工保險失業給付之認定與再認定工作、就業促進津貼、求才證明發放、外勞轉換雇主、技能檢定、技能競賽、職業訓練、委託訓練及就業市場調查統計分析等業務，因此分散了其首要的就業推介媒合服務之人力，而無法專注辦理就業服務。(林建三，2002)

二、93 年職訓局制訂績效指標

「就業保險法」於民國 91 年通過實施後，公立就業服務機構也進行了各項內外部與軟硬體改造工作，包括業務內容調整、各項服務工作流程制定與改善、資訊系統功能整合提升、人力補充、環境與設備整修等等，各公立就業服務中心為配合年度施政計畫及各項考核，除各自訂定考核項目及評分標準，以督導及控管

單位施政績效及個人工作績效目標。三合一就業服務流程雖於 92 年實施，職訓局於 93 年底始制定各公立就業服務中心之績效考核指標，建立績效評比管理制度實施於 94 年 5 月，有關三合一績效考核指標如以下說明：「**就業服務中心績效考核指標計算方式**」，由就業服務中心訂定各項指標之合理目標值及建議評估權數。為考量各區中心及站之地域性差異，請各中心自訂各績效指標標準值，做為績效指標之評比依據。(就業輔導組)

三、95 年後續指標委託增敏傑教授研究

公立就業服務機構負有執行「就業服務法」與「就業保險法」的法定任務，以及發展助人專業體系以協助求職者、失業者、與求才者的特性，「執行就業服務法定任務的專業工作團隊」應是公立就業服務機構的長期願景，職訓局現有四項績效目標（行政效能、工作產出、政策執行、顧客參與）及所屬 13 項績效考核指標的基礎上，研究者建議另增加「資源效率」、「資訊公開」、「專業品質」、及「顧客滿意」等四項績效目標構面，提出就業服務法定核心任務相關的績效考核指標，作為後續職訓局建立績效目標與績效考核指標的討論基礎。(曾敏傑，2005)

表 2-1 公立就業服務機構績效指標比較表(民國 91 年-95 年)

	91 年	93 年	95 年
單位	環球經濟社	職訓局就業輔導組	曾敏傑教授
指標類型	評鑑指標	績效指標	績效指標
	1. 求職/推介/就業安置:求職求才平均每人每月服務人數，媒合總人數，特定對象媒合人數與成長率，徵才活動媒合人數與成長率。	1. 求職就業率:截至當月有效求職就業人數/截至當月新登記求職人數*100%	一般性求職服務: 1. 轄區內勞動力尋職使用公立就業服務機構比率(%)
	2. 雇主關係:雇主訪問聯繫總人次/	2. 求職市佔率:截至當月平均有效求	2. 平均每人每月成功推介就業人數

	頻次，僱用獎助津貼，雇主服務人力數。	職人數/截至當月平均失業人數*100%	(人)：截至當月求職推介就業人數/(中心人員數*月數)
	3. 就業諮商:團體諮商人數與作法，個人諮商與作法。	3. 求才利用率：截至當月有效求才僱用人數/截至當月新登記求才人數*100%	3. 求職就業率(%)：截至當月有效求職就業人數/截至當月新登記求職人數*100%
	4. 市場就業之促進:主動辦理就業促進活動，主動爭取之求職與求才者，就業促進人數。	4. 求供倍數:截至當月平均有效求人數/截至當月平均有效求職人(僅供參考，不列入評比指標)	4. <u>平均每件成功推介就業時間(日)</u>
	5. 失業給付:全年申請人數，推介訓練、推介就業人數。	5. 失業給付領取者就業率：截至當月失業(初次認定、再認定)就業人數/截至當月失業初次認定人數*100%	5. <u>推介就業六個月後穩定就業率</u> (%)： <u>推介就業六個月後仍就業者/推介求職者就業數*100%</u>
	6. 就業輔助:就業卷發放人次，職業訓練卷發放攘次。	6. 失業認定服務：截至當月平均失業初次、再認定人數/截至當月平均失業人數	6. <u>平均每件成功推介就業機會的成本</u> (元)： <u>按累計月數加權後中心年度經費/成功推介就業人數</u>
	7. 外勞業務:核發國內求才證明人次，雇主轉換申請數，外勞轉換失敗數。	7. 個案管理開案量之就業率：截至上月底個管員推介就業人數/{中心每月個案負荷量+(預計每月可新增個案數)*(上月-1)}*100%<註>個管員推介就業人數包括推介一般工作+推介專案+自行就業	7. <u>主要職業占求職推介就業比率</u> (%)： <u>截至當月推介就業於主管、專業人員、技術員及助理專業人數/截至當月推介求職者就業數*100%</u>
	8. 其他事項:其他事項佔全部作業時間比重，是否均訂有各項作業標準期	8. 就業促進研習之就業率：截至上月底參加就促研習活動後就業累計人	特定對象： 8. <u>平均每人每月成功推介特定對象就業人數(人)</u>

	程，作業標準外事項之處置方式。	數/截至上月底參加就促研習活動累計人數*100%	<u>9. 特定對象就業率(%)</u> <u>10. 平均每件特定對象成功推介就業時間(日)</u> <u>11. 特定對象推介就業六個月後穩定就業率(%)</u> ：
	9. 資源運用:人/平均軟體設施經費，軟體設施之服務人數。固定聯繫之相關機關或民間資源網絡關係及其成效。	9. 僱用獎助津貼人數：截至當月(年)僱用獎助津貼核發人數(含就業促進津貼實施辦法及雇主僱用失業勞工獎助辦法)	雇主服務： 12. 求才利用率(%)： 13. 平均每人每月成功推介求才僱用人數(人)： 14. <u>平均每件成功推介求才僱用時間(日)</u> 平均每人每月受理外勞申請件數(件) 15. 外勞國內求才推介就業人數(人) 16. 現場徵才、單一徵才、與就業博覽會參加廠商數(家)
	10. 服務績效:有無定期顧客滿意度之評量作業，客訴案件數，列管案件數，單位特有內部績效獎懲辦法之執行績效	10. 特定對象就業率：截至當月特定對象有效推介就業人數/截至當月特定對象新登記求職人數*100%	失業給付與津貼發放： 17. 平均每人每月受理失業給付人數(人)： 18. 失業給付領取者就業率(%) 19. <u>失業給付領取者參加職訓比率(%)</u> ： 20. <u>平均每人每月各項津貼發放人數(人)</u>
	11. 特色事項:配合政府政策任務事項之績效，駐地所在特色作業事項，高潛力發展事項(環境特殊需求、自有	11. 公共服務推介就業人數：截至當月公共服務推介就業人數	職業輔導與就業諮商： 21. 平均每月個管員服務案數(件) 22. 個案管理開案量之就業率(%)

	條件資源事項)		23、平均每人每月就業促進研習人次(人次) 24. 就業促進研習之就業率(%)
		12. 多元就業開發方案推介就業人數：截至當月多元方案推介就業人數	勞動市場資訊服務： 25. 主動辦理區域性勞動市場與就業資訊發布記者會場次(次) 26. 發行區域性勞動市場與就業資訊等相關出版品(件) 27. 進行區域性勞動市場與就業資訊等相關調查(次)
		13. 外勞國內求才推介就業人數：截至當月外勞國內新登記求才登記-截至當月領取求才證明數	政策專案： 28. 多元就業開發方案督導管理案數(件) 29. 多元就業開發方案推介就業人數(人)
			顧客滿意度 30. 求職者滿意度(%)：電話調查滿意與非常滿意比率。 31. 雇主滿意度(%)：電話調查滿意與非常滿意比率。

資料來源：本研究整理

綜合分析 91 年/93 年/95 年三個期之績效指標，共同相性指標為求職新登記、求才推介利用、就業成功人數、失業給付申請人數、外勞求才登記人數。91 年實施公立就業服務機構評鑑時，尚未實施三合一，91 年與 93 年工作項目已完全不同，93 年/95 年二個時期工作型態則為一致，公立就業服務機構以執行三合一標準作業流程，93 年/95 年共同性性指標為，求職市佔率、求職登記就業率、就業成功率、特定對象就業率、求才利用率、失業給付認定／推介人數，個管員

開案媒合率，就業研習活動就業率，外勞推介就業人數，多元就業開發方案推介人數。以上針對公立就業服務機構之近年績效指標之分比較，本文研究重點為公立就業服務機構所屬之公立就業服務站之績效指標之研究。

四、民國 91 年環球經濟社研究發現

公立就業服務機構之機構利用率與推介就業人數低，並缺乏穩定就業狀況調查追蹤之機制。公立就業服務中心負責業務繁雜，而產生非核心業務排擠核心業務的現象。公立就業服務機構內之正式人員有限，為應付業務工作而多聘短期、臨時工作人員。公立就業服務機構服務的業務項目，其人力與經費配置需再調整。公立就業服務機構重視勞動供給面之服務，忽略勞動需求面之維繫與創造。公立就業服務機構資訊化程度嚴重不足，影響就服工作之品質與效率。

※其中【就業保險法實行後，公立就業服務機構需調整組織結構與功能任務】之具體研究建議，經回顧發展脈絡，為 92 年三合一重要影響之因素，其次為【未資訊化】全國就業 E 網，就業服務網際網路作業系統。【短期臨時約僱人員、缺乏專業人員】影響三合一增加外包社工勞工心理人力資源專業人員之晉用資格。

其研究中亦建議公立就業服務機構應為交易之平台，扮演民間活力運作的槓桿角色。重視公立就業服務機構轄區內之產業發展趨勢，並加強與雇主間的聯繫溝通。公立就業服務機構可搭配其區域與機構特性，發展提升其使用率或媒合率之項目。公立就業服務機構組織合理化之改革，需同時參考國外成功經驗，國內政府再造、法令條件與市場狀況等條件。未來公立就業服務機構組織應定位為積極的整合公私部門相關資源，形成區域性策略聯盟，並搭配組織變革，調整其服務對象、服務項目與機構員額。（林建三，2002）

五、其他公立就業服務機構考文獻

有關公立就業服務的趨勢與展望(李健鴻,2003)曾發表一公立就業服務的基本功能：1、媒合安置 2、經濟安全支持 3、提升就業能力。公共就業服務制度架構的改造方向則主張：1、管理「去中央化」2、服務「單一窗口化」3、競爭能力的強化。公共就業服務的發展趨勢：1、服務功能整合 2、資訊科技的運用 3、政策夥伴關係 4、雇主服務：雇主流求需要就服中心並未取得求才資網，加強雇主提供求才機會給就服中心。

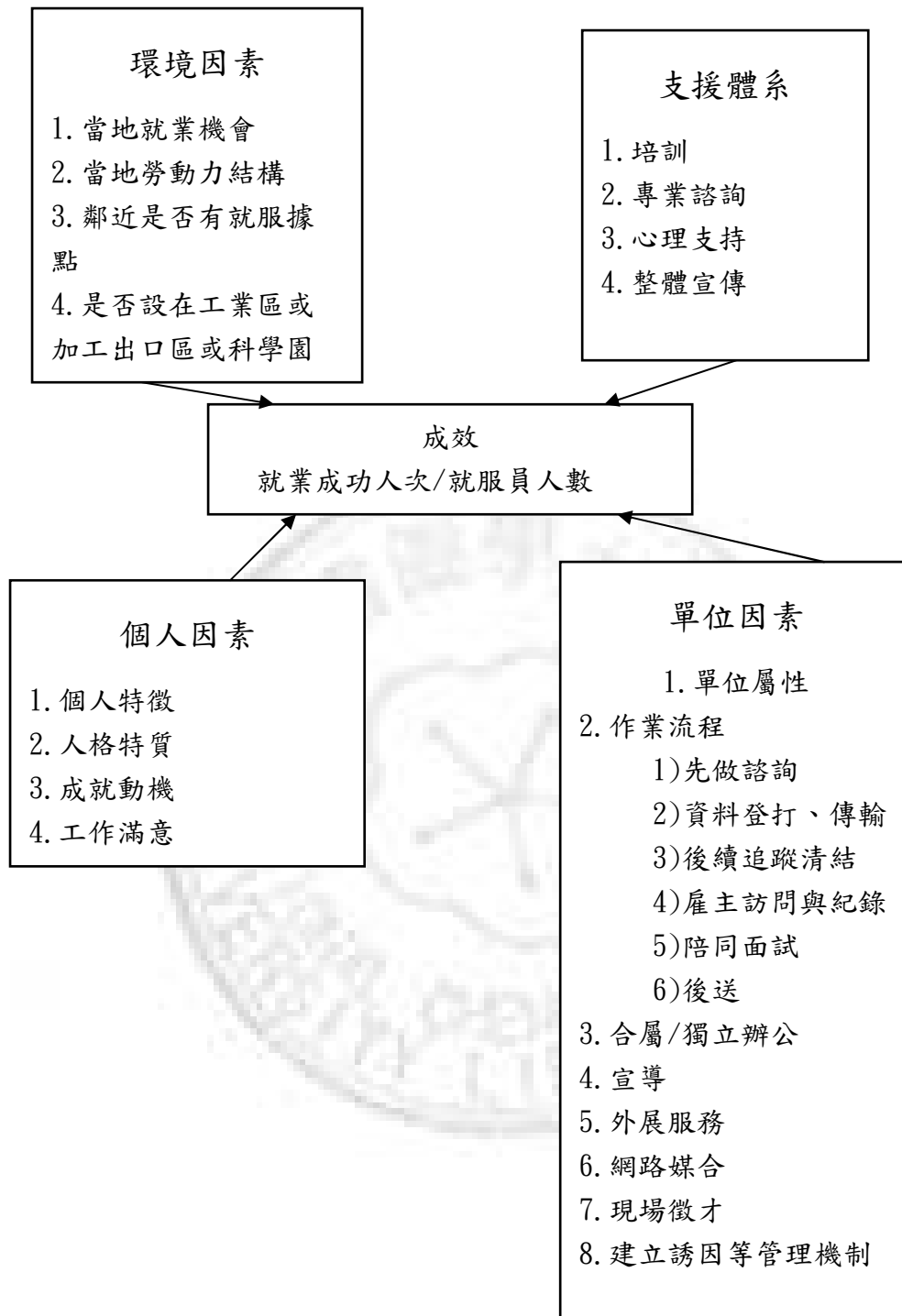
表現指標：為提高行政管理效能，以及因應公共就業服務地方化趨勢，需加強政策管理功能，因此近十年來各國均擬定表現指標與目標，作為評估依據，包括：登錄職缺數職缺媒合速度、各項津貼給付速度、諮詢服務速度、訪問雇主數目、特殊族群就業障礙比例、透過積極勞動市場政策就業等比例指標，均是以具體數字顯示表現優劣程度。(李健鴻,2003)。針對勞委會就業輔導政策與措施(盧政春,2003)，主張(一)就業政策的二大基本理念：充分就業與適性就業(二)資訊課化、權力分散化、目標資訊績效管理(三)MIS 管理系統：1、資訊管理功能 2、提供決策者所需功能(四)提高就服中心與 NGO 第三部門系統資源。

六、其他就業服務台參考指標

公立就業服務台成立於民國 92 年 4 月，為擴大服務據點於全國 23 縣市，廣設鄉鎮就業服務台於鄉鎮公所，最初為 2 人服務台，現為 1 人服務台。就業服務台由就業服務站所轄管理績效，亦納入就業服務站之整體績效。

職業訓練局於 93 年委託辛炳隆、成之約教授等進行研究【就業服務台成效分析】，探討的是公立就業服務台的實施成效與影響成效的因素。雖然就業服務的工作內容很廣，但各就業服務台因受限於人力與物力，目前工作大都只有就業媒合。研究以平均每位就服員媒合成功人數作為衡量各就業服務台成效之指標。在影響因素方面，本研究主要考量的是環境因素、支援體系、單位因素與就服員個人因素等四類。利用迴歸分析探討上述四個構面之各項影響因子對就業服務台就業媒合成效的影響，所列是主要分析架構圖：

圖 2-1(資料來源：職業訓練局)



第三節 英美就業服務流程與就業服務績效指標

一、英國特別就業中心 (JOBCENTRE PLUS)

英國政府為了讓長期依賴社會福利的 400 萬人，回到工作職場。從 2001 年以來，將社會福利處與職業服務署結合，以一對一個人諮商顧問方式，協助申請福利者，一步一步回到工作職場，英國政府政策強調「人民權利與義務是均等」，為了協助 400 萬申請福利者與長期失業的求職者，來投入 120 億英鎊，相當於台幣 7200 億，改造就業服務機構，推出「特別就業中心」(JOBCENTRE PLUS)，規劃現代化新穎的辦公室形象與設備、展現對顧客最大歡迎的誠意，將求職服務設計為顧客服務、商務服務，以商業經營的角度，迎接求職顧客，提供工作入場服務、觸控電腦查詢工作機會，工作職員接受過專業顧客商務服務訓練，提供顧客友善、禮貌、符合顧客之需求、滿意度高的服務，目前特別就業中心的工作團隊，已經達到 60000 人，目的是在於提供顧客一對一的具有更大彈性、調整式服務，透過一次一次的對話，增進顧客對就業與職場的學習瞭解，依照個人狀況提供最適切的服務，在 2006 年，英國政府將要建置完成 1000 所特別就業中心，於全英國各地，為 2800 萬勞工提供服務，英國政府將在 2005 年秋天，公布五年中長期就業政策，目的是為了協助更多申領福利和輕度生病有意願工作的人，回到工作職場。1997 年英國政府已規劃出新協定計畫 (NEW DEAL)，目的在於促進，失業週期達 6 個月以上之不同對象求職者進入職場，2004 年以後英國失業率維持失業率在 3% 以下(行政院主計處公佈)，2001 年英國又著手規劃「特別就業中心」，徹底改造就業服務的傳統服務模式：

二、英國工作與年金部及特別就業中心

英國工作與年金部，(DWP, DEPARTMENT OF WORK AND PENSION)成立於 2001 年，重點在於兒童得以健康、安全、成長，目標 2020 年讓所有兒童脫離貧窮，透過福利促進就業，幫助民眾進入工作職場，和協助無法就業者，促進身心障礙者工作機會，退休人士就業，建立公平與正義的社會。工作與年金部所服務之顧

客團體為兒童、工作年齡適齡者、年金申請者、身心障礙者照顧，所經營事業團隊為特別就業中心、年金中心、身心障礙及照顧中心、兒童支持機構、健康及安全執行機構、租金服務中心、支援服務中心、貸款管理。

特別就業中心(JOBCENTREPLUS)的由來，2001 年開始建立新型態辦公室，2002 年網路設備重新設計，2002.4(民國 91 年)正式成立，全英國分有 11 個大地區包含 126 個區，先把 126 個區改為 90 個區，90 個區其中 17 個區稱為先鋒者特別就業中心。(PATHFINDER JOBCENTREPLUS)

- (一)目的是結合就業部與年金福利機構，一邊領取社會福利，一邊透過個人諮商，和諧夥伴關係，協助發展就業。
- (二)用更積極系統協助讓人更獨立，從福利回到工作，進行代替福利的焦點團工作。
- (三)工作的路徑更多樣化，(全時、部份、工時暫時性、永久性)，成為獲得支持更為安全的系統。英國政府投資 120 億英鎊(相當台幣 7200 億)，建設空間舒適的明亮的辦公室新環境。現代化設備，新的服務程序，新的科技工具，展現對顧客歡迎式的辦公室。它的願景(VISION)為福利系統之焦點工作，每個人都能使用所提供的服務，提供快速成功填補雇主職缺的服務，流利地安全地進入福利申請，當顧客需要服務時，提供比較好的服務，提供個人諮詢幫助進入工作或繼續保持工作，用電腦支持系統，提供有效率的服務。它的文化(CULTURE)目標幫助能夠工作的人，支持不能工作的人，強調個人需求，重視個別狀況。以權利與義務前提之下，連結福利與工作。

三、特別就業中心的型態有兩種型態

一種型態內容為就業介紹和尋職津貼補助(Work&JOBSEEKER ALLOWANCE)。另一種內容單純提供就業服務。特別就業中心的工作項目如下列：(一)資訊(INFORMATION)(二)工作(WORK)(三)尋職津貼 (JOBSEEKER ALLOWANCE)(四)新協定計畫(NEW DEAL)。特別就業中心的績效如下：1. 工作入口 2. 顧客服務 3. 求才填補 4. 商務服務 5. 申請福利金的詐騙和錯誤。每個辦公室都會公

佈每個月績效。特別就業中心的展望有三大重點，第一為品質上的進步，重視面談：找出 30 個有國際化層級和地方性層級的代表，第二「面談的焦點團體」討論，進入每一個鄉村(程序中心、連接中心)，安排 219 個專業人員投入研究(165 位學歷為背景心理、社會，54 位學歷背景為管理系，面對顧客、程序。提供誘因，讓不想工作的人(單親父母、身心障礙，輕度生病者)進入工作職場。提升服務品質與服務數量。

四、特別就業服務中心的辦公室與服務流程

特別就業服務中心的辦公室設計重點，外觀之整體形象系列一致，透明落地玻璃、綠色招牌統一識別標示(JOBCENTREPLUS)，不寫中央全銜縣市地區，內部色系活潑、辦公家具、地板地毯、桌椅沙發色調一致，強調整體形象。舒適的辦公空間，大門入場設計一個小斜坡道，鋪設地毯，入場後首先有一接待台，工作人員穿著整齊西裝或制服，直接服務入門顧客。資訊區有粉紅色、黃色形象背板，背板下方有透明各類顧客服務的說明小手冊，依照辦公場地空間大小，放置觸控式螢幕 6-8 台，電話亭區設有座位 2-6 台，有作夾板區隔，等待區設填寫桌椅、沙發(個性特色造型，紅色藍色各半)，地板設計橫條原木地板與淺咖啡色地毯交錯，分為 2-3 大區塊，會談室 1-2 間坪數 2 坪。(含諮商員辦公桌)，顧客服務區 2 位工作管理經理形成一組開放式辦公桌椅無櫃檯區隔開，依照大小辦公室不同配有 3-5 組(提供 6-10 人顧客服務)，辦公室規格有 25 坪，45 坪，100 坪以上 1-2 樓層。工作服務流程設計為，1. 工作入場：進入大門口後，(不會自行使用觸控電腦者或設備者)接待台會有專人介紹服務，至少有二名工作人員隨時補位，統計入場人數，視線專注、會積極主動詢問顧客需求，另外(會自行使用者)——自行點選觸控式電腦螢幕，查詢就業機會列印求才資料單，可自行打電話與雇主聯絡或抽號碼牌透過工作管理經理與雇主聯繫。工作服務職員分類，1. 警衛(制服或西裝)2. 接待台人員(西裝或套裝)3. 工作管理經理(西裝或套裝)4. 諮商人員(西裝或套裝)5. 管理經理(西裝或套裝)，工作成員由多種種族組合(印

度、非洲、埃及等因應顧客背景 60 多種民族。) 整體服務形象，各區塊工作職員工作互動具連貫性，每個人負責自己的工作內容，服裝儀容正式強調專業工作形象，面談對話技巧表現相當專業，顧客服務以男性工作管理經理人居多(內外場均是)。

資訊(透過觸控式電腦查閱)(JOBPOINT TERMINAL)，分為三大分類工作時間、工作類別、工作型態。

(先點選工作地區)：每天最新工作機會本地工作機會*全國*歐洲*全世界。

工作時間：16 小時以下(16 小時以上稱為全時工作)，16-29 小時，30 小時以上，不分時間。

顧客分類服務：1、一般求職者 2、尋職津貼 3、新協定的安排者。

顧客分類：一般求職者工作年齡(男性 18-64 歲)(女性 18-59 歲)

求職服務的內涵：為了符合求職者和特別就業中心雙方期待，求職服務的原則為，將會快速有效的處理、容易或得資訊、提供有專業知識的職員、一個愉快的辦公室環境，提供最好的服務，能幫助求職者。1. 促進進入就業職場的機會 2. 當就業時，可提供正確的物質支持資訊 3. 如未就業，會快速和正確地支付福利金 4. 協助確認是否符合福利的申請。

求職服務方式：依照求職者的期望、公平且有助益、對待方式如同一個單獨個體，並且服務方式可依照求職者的需求，如果需要個別談話，可使用個人會談室，辦公室有更大的空間，像是兒童遊戲地區，儘可能為了顧客和職員，確認辦公室的安全。

求職者守則：必須注意安靜和禮貌，辦公室有其他的人在使用服務，準時參加面談，當被詢問時，多提供資訊，準時提供正確和完整的資訊，當狀況改變時要聯繫特別就業中心。提供資訊的方式，如當地和國際的工作職缺，包括其他就業機構的工作和其他歐洲的機構，其他的訓練機會，財物資訊的幫助，工作之後可獲得的福利，稅金的補助和其他的財務協助，與雇主聯絡，協助填寫表格。

個人諮商服務：電話申請諮商，將會有四天的安排時間。大部分申請者都能安排

到個人諮商，除非特別就業中心覺得並不適合，申請者身體生病或不舒服的狀況。第一次諮商時，顧客需提供基本資訊與狀況予諮商員參考，如果諮商員決定顧客不需要接受會談，顧客也可以表示反對的意見。諮商時要準備一些證件，例如諮商員會作文件檢查，這部分的諮商時間大約會是 20 分鐘。

個人諮商會談：顧客與個人諮商員會談，這部分將會是 45 分鐘到一小時。

1. 解釋特別就業中心所提供的服務 2. 解釋戰役的雇用 3. 解釋提供任何額外的協助，是需要去工作的 4. 如果同意，則開始協助找工作，提供合適的職缺 5. 解釋未來將繼續提供的服務例如新協定計畫(NEW DEAL) 6. 同意未來的聯繫與行動 7. 解釋任何顧客所需要的服務。

諮商的目的是要幫助顧客去注意到，可能在短期或較長的時間，變得比其他申請求職津貼以外的，申請福利者更獨立。這些申請者並不想找工作，特別就業中心儘可能一直和他們作個人諮商會談。

求職者津貼辦理程序：1. 新求職者面談 2. 填寫表格，個人顧問安排面談 3. 確保明白求職者津貼的條例 4. 提供想找的工作類別及最佳求職方法 5. 提供職缺 6. 培訓、其他機會。

簽訂求職者協議(JOBSEEKERS AGREEMENT)，簽訂求職者協議內容，雙方要同意簽名(JOBSEEKERS AGREEMENT)，原則須為可以隨時接受工作、要找尋的工作、未來會如何去進行及改善找工作的機會、特別就業中心將會如何協助。

顧客服務分類(NEW DEAL)

針對失業 6 個月以上設計，18-24 歲、25 歲以上志願性計畫，50 歲以上、單親父母、身心障礙者、伴侶、失業 18 個月以上(NEW DEAL OR WORKDIRECTION)

五、特別就業中心所提供的雇主服務措施

英國政府規劃完善雇主服務支持架構及服務體系，特別就業中心(雇主服務與 NEW DEAL)，幫助雇主填補職缺，快速找到合適的人，雇主雇用「新協定計畫」的人，有財政支持。鼓勵雇主雇用高齡者、從事戰役的人，採用工作職訓方式。在 2006 年 10 月將要執行「年齡歧視法」，雇主不得對雇用人員有年齡歧視之情

事。

特別就業中心雇主服務措施重要改革內容：目的在於幫助雇主填補職缺，快速找到合適的人。

重要改革目標：(一)新協定計畫和其他計畫發展更大彈性服務，提供個人顧問專注於雇主與顧客個別的需求。(二)當雇主有特別需求，提供最高品質和個別調整式支持。(三)利用科技工具於短時間內為雇主找到合適的人，包含申請求職津貼者。(四)雇主電話服務中心(五)全國就業中心網路設置雇主反應機制。

特別就業中心雇主服務作法：

簽定雇主契約：

1. 雇主指導服務
2. 以夥伴關係幫助失業的人，特別是在勞動市場中失利的人。
3. 訪問國際性、全國性的雇主、地方性的雇主需要提供什麼服務。

雇主服務契約的標準：(1)與雇主以伙伴關係一同來幫助失業的人，特別是那些在勞動市場中特別失利的人。(2)提供在地雇主調整式的服務內容。(3)透過訪問了解雇主的需求。(4)更多合適的應徵者，有同類型品質的應徵者。(5)一個了解雇主需求和地方勞動市場的人，媒合所需要的人才。(6)對職缺填補提供最好建議的方式，提供幫助，解決所有填補程序。(7)在介紹之前，做最好的篩選，於最短的時間，找到合適的人。職缺服務標準：詳細了解職缺的需求內容。確認職缺。影印一份職缺。確認職缺屬合法標準。提供一位職缺填補經理人，處理職缺填補。利用電腦將職缺上網讓所有找工作的人看到。收到職缺二小時內完成上述公佈動作。職缺填補經理人服務方式：二天內與雇主連絡與討論細節。建議雇主如何從勞動市場中獲得有益的應徵者。提供與職缺有關的工作訓練資訊(WORK TRIALS)，工資、其他就業機會、特別型態的勞工和身心障礙者。「NEW DEAL」新協定計畫。建議最好的職缺填補方式。如果想要任何討論可以介紹地方就業中心聯絡。職缺經理人將會詢問雇主的內容：1. 提供更多與職缺有關的資訊。2. 當職缺改變要儘快通報。3. 當找夠人才職缺的時候要通報。4. 告訴應徵成功者的姓

名。5. 當收到服務時請回應。

雇主服務績效目標：每個月有一家獨立公司會針對雇主作抽樣調查，以抽樣調查作為評量雇主服務績效的標準。每個月在辦公室公佈績效，每年在網路上公佈所達成的成績。雇主部分：每個新協定計畫(NEW DEAL)失業者夥伴，已經準備好任何有關經費和混合工作、和諮詢顧問討論好家庭開銷。可以工作的時間和他們工作時所需要的技術，他們已具有自信與熱誠進入就業。(阮月敏，2005)

美國就業服務中心 (ONE—STOP CENTER)

一、國立台北大學社工系曾敏傑副教授受職訓局委託進行研究「從國際經驗談我國就業服務績效評估指標的開發」

依其 94 年 10 月 23 日研究資料指出，為回應美國國會於 1993 年通過的「政府績效與成果法案」(Government Performance and Results Act)，要求政府各項服務與方案能更加「責信」(Accountable) 與「成果」(Results-oriented) 導向，美國勞動部所屬「就業暨訓練局」(ETA) 開始推動「勞動力媒合績效測量計畫」(Labor Exchange Performance Measures)，以建立相關績效測量指標。相關法源依據「Wegner-Peyser 法案」的規範，1933 年起提供公立就業媒合經費，接受該法案補助的各州必須依據聯邦的規範，提出含有相關運作與支出的報告，必須建立和維持管理系統，以便收集和分析方案與財務資訊，作為流通、監測、與評估之用。1993 年「政府績效與成果法案」的規範，為提升人民對於政府施政的信心，以確保政府達致方案成果的責信程度，以及方案的有效性。美國勞動部有關就業服務的主要任務，幫助雇主求才幫助求職者就業，提供失業者失業補助及再就業服務，提供職業訓練以因應就業環境變遷。

二、美國公立就業服務主要角色的變遷

1930 年代：強調「大蕭條」中政策角色，協助國家復甦。1940 年代及二次大戰期間：軍需工業勞力的開發與管理、退伍軍人就業協助。1950 年代：協助民間部門勞動力的需求。1960、70 年代：特定族群的就業方案協助，如失業者、

經濟弱勢者、缺乏就業機會者。現階段公立就業服務系統發展的特色，業務已加以系統化，大量使用自動化科技，與失業保險結合，開發「失業給付者」個人資料庫系統加速再就業服務。One-stop Center 就業服務中心涵蓋全國提供相同服務(曾敏傑，2005)。

美國之單一窗口服務輸送體系，每一地方性的勞動力投資區域需建立一個 One-Stop 服務輸送體系，這個體系必須提供核心服務 (Core Services)、銜接深度服務 (Intensive services) 的管道、訓練、及相關服務。其需要至少一個實體據點，接受服務者，能獲得核心服務，也能在該據點獲得深度就業及訓練服務。任何地方性的服務實體均由地方的委員會規劃成立，這類實體的組織包含：高等教育組機構、依 Wagner-Peyser Act 成立的地方就業服務辦公室、私立、非營利組織 (包括社區基礎組織)、私人營利組織、地方政府機構、其他具效益的組織。由單一窗口夥伴制訂的方案，應藉由單一生涯中心體系提供服務，核心服務由單一生涯中心的夥伴或其他夥伴主管，其鼓勵地方委員會、官方推舉的代表、州長，維持既存的 one-stop 服務輸送體系，只要其是依 W I A 的要求建立，能達成 W I A 的要求，且其表現能滿足前述三類重要組織或人物的要求。

每一單一生涯中心就業服務夥伴並不相同，多數依照所此一中心所屬勞動力投資區域的需求而定。在蒙哥馬利就業中心，由生涯轉換中心主責就服夥伴的招募，凡評估有需求，但是生涯轉換中心及馬里蘭就業服務中心尚未提供的項目，則另尋夥伴提供，夥伴必須是營利或非營利組織、政府單位，且須提供尚免費服務，其夥伴結盟方式，並不採公開招標，而是直接鎖定特定機構，與其重要人物接洽達成，就業服務夥伴的結盟，視結盟方案決定是否給予補助，凡接受補助者，則會要求提供一定的服務量，及完成一定的就業安置數量 (胡欣野，2004)。

三、單一窗口生涯中心主要服務項目及流程

美國各州各地方勞動力投資委員會規劃下，各州立就業服務機構有其不同服務

流程與績效管理指標：

(一) 警衛中心

在紐澤西州的每個生涯中心，均配置有配帶槍械的警衛，負責維護秩序與安全。紐華克生涯中心共配置警衛五人，每天輪有二人在大門口檢查證件及適當引導。由於該市治安近年來日趨惡化，故安全維護相較於其他生涯中心更加的森嚴，警衛除在大門把關外，有時也會在辦公室內看到他們的回來巡邏。

(二) 接待區 (Acceptation Area)

在紐澤西勞工部的規劃下，原接待區應扮演單一窗口角色，即該區所有工作同仁應提供所有服務之詢問與分流。但紐華克生涯中心服務量大，且並非所有工作同仁都能確實了解、掌握各項服務方案，故在該中心調整了實際服務模式，將求職者分流至三種櫃台：「一般求職服務詢問櫃台」、「職業訓練詢問櫃台」、「失業給付詢問櫃台」。

(1) 一般求職服務詢問櫃台 (employment)

對於初次造訪生涯中心的民眾，櫃台服務人員將會安排其登記參與「再就業新生訓練 (Reemployment Orientation Workshop) (每日上、下午各一場)」。

唯有參加完此研習，求職者才得進一步接受生涯中心任何其他服務。

對於非初次造訪生涯中心的民眾，接待台的功能則是在做分流服務，如身心障礙者可從這個步驟即分流至身心障礙重建部分 (DVR，位於中心之二樓)；或是當求職者無法藉由自助服務 (Sep-help) 找到工作與資訊，需要進一步求職或諮詢就業服務時，接待台需先行確認其求職登記是否仍為有效，並登記姓名及社會安全碼等資料 (SLIP 格式，詳如附件)，通知專業人員 (interviewers 或是 counselors) 至接待台將求職者帶進辦公室 (專業人員之座位) 進行服務的提供。

(2) 失業給付詢問櫃台

接受失業給付相關問題詢問及查詢 (如失業給付金額為何尚未入帳?)，當民眾需要了解更多的訊息或查詢時，則發放號碼牌，進入後端失業給付服務

櫃台接受服務。

(3) 職業訓練詢問櫃台

接受失業給付相關問題詢問及查詢（如職業訓練方案的資格等？），當民眾需要了解更多的訊息或已決定申請職業訓練方案時，則由櫃台通知專業人員至接待台將民眾帶進辦公室進行服務的提供。

紐華克單一窗口生涯中心求職服務大致可分為三大類：核心服務、深度服務及其他服務。

(一) 核心服務 (Core Services)

1. 再就業新生訓練研習 (reemployment Orientation)

每一個初次到訪進入單一窗口生涯中心的求職者 (job-seekers，包括失業給付之申請者)，都「必需」參加再就業新生訓練研習，為進入生涯中心的必經入口。

自助服務區 (Public Access Area 或 Resources Room)

在美國的單一窗口生涯中心，都有一個類似台灣的「就業資訊區」的自助服務區域。在此區域求職者可自己上網填寫履歷、找工作，另亦提供許多相關資訊（如巴士時刻表等）。

各生涯中心之名稱有時並不一致（如 Public Access Area、Resources Room），進入的方式亦不一致（有的屬封閉式，需用通行卡或輸入個人社會安全碼才能進入，進入之後要在一份使用規則文件上簽名，表示瞭解並願遵守相關規定；有的則採開放式，只要登記名字及開始使用時間即可使用電腦設備）。各中心之設備及提供資訊亦並不完全一致。

紐華克的自助服務區共配置電腦二十五台，工作人員二人。求職者可登記名字後，使用電腦自行登錄履歷、尋找工作，每人限用時間一小時，但如果使用者不多則不限時間。在此次參訪各生涯中心，自助服務區資源之豐沛令人印象深刻，其服務內容包括如下：

(1) 充足完善之電腦設備（軟硬體）

在此次參訪之大多生涯中心所開放之電腦設備（含座位）至少在二十五部以上。除了硬體設備外，生涯中心亦先行貼心設定相關軟體功能，以降低求職者利用電腦之障礙：

- A. 電腦內設定經常連結之工作機會網站，包括：WNJPIN.net（紐澤西州之就業服務網站）、America's Job Bank（全美之工作機會庫）；America's Talent Bank（全美之人才資料庫）；Hotjob.com（民間Yahoo之求職求才網站）；Monster.com（民間求職求才網站）等。
- B. 先行灌入履歷表相關軟體，有履歷撰寫之範例、常用格式等，協助求職者利用電腦撰寫履歷。

（二）深度服務（Intensive Services）

進入到深度服務的個案，大多是較弱勢或正在領取失業給付當中之求職者。

1. PROS (Project Reemployment Opportunities System) Orientation

此為另一種較深度的再就業新生訓練研習會，研習會中指導員會要求參加人員先行自我評估且需簽名認定，評估自己缺乏且想獲得服務項目有那些（如：Job Search Workshop；Resume Workshop等）。參加對象，包括「失業給付請領人」（通常失業給付請領人會接到失業保險（UI）體系（Department Of Labor and Workforce Development division of field operations）一封信，要求請領人依據指定的時間到就近指定的單一窗口生涯中心報到參加 PROS Orientation，並積極透過協助尋找工作）、「一般求職者」（由諮詢人員建議參加）等。大部份參加對象，多為失業給付請領人，若請領人未參加且無具體理由，通常會被取消失業給付請領資格。

凡參加過 PROS Orientation 之後，即進入個案管理、專人服務階段，並有完整的檢核表（checklist），瞭解個案是否已參加過相關的服務或進行轉介服務。不過根據瞭解，通常個案自行評估勾選需進一步接受服務項目，並未再經過諮詢人員的雙重評估。

2. 就業促進研習活動（Career Beacon Workshops）

紐澤西州勞工部對於就業促研習活動內容已有原則性之規範，因而各中心服務內容之間並無太大之差異，但會依其個別特性開立不同場次之研習活動。部份就業促進研習活動介於核心及深度服務之間，並無法嚴格區分或切割(林淑媛，2004)。

第四節 美英就業服務之績效評估

一、英國特別就業中心五大工作績效目標

特別就業服務中心所設計的重要誘因如下列：五大重要績效目標(工作入場、顧客服務、雇主結果、商務提供、福利金錢詐騙錯誤)、績效統計。工作與年金部，研究整體規劃，設計的運作模式，整體的誘因為團隊的績效(區對區)超越個別成就(個別特別就業中心)。而特別就業中心又以五大工作績效為優先個人績效，鼓勵競爭，不是辦公室，而是各個特別就業中心。個別績效可能關聯對女性的偏見(英國特別就業中心男性工作者多於女性)。針對工作職員實施少數種族與部份工時，緩和整個工作團隊基礎結果。資深工作職員8個績效目標，資淺工作職員5個績效目標。五大績效目標達成二項就可以獲得5%薪資報酬誘因，五大績效有以上的這些重要目標，特別就業中心績效就上升。五大績效目標：

(一)工作入場：這是一個重要的系統，有各式各樣的顧客進場，最重要贏得顧客的地方，放置單親父母親工作簡介、各種身份別顧客的服務簡介，有失業者、有申請福利者、也有閒逛資訊區等的不同顧客。二個重要登記分數來源：1. 工作入口對少數民族、貧窮沒有地位、低收入者是不利的地區，沒有清楚的說明。接待職員針對這類對象在第一時間提供服務。2. 每一個找工作和申請尋職津貼的人，包含開始工作已有福利金的人。改革：設置這個範圍的工作代理人(經過實驗有指定代理人績效提升5%—7%)這個工作入，意義著對顧客工作完成的數量，是能展現產生好的服務品質的地方。(二)顧客服務，這個目標是顧客面談的績效有四個重點：1、速度：快速回答電話、歡迎顧客(處理電話和面對的顧客)2、正確：正確的提供資訊3、敏捷：了解顧客需求〔詢問、期待、如何成功的提供

服務，完成他們個別的需求) 4、週遭的狀況：品質的前提，靈巧、易接近和身體狀況。顧客服務二個獨立的重要地區

對顧客：速度、正確、敏捷、週遭狀況和顧客服務規章。考核指標25%、25%、25%、25% 每季一次，由機器評定每一個個別單元

雇主：速度、正確、敏捷，考核績效指標33.3%、33.3%、33.3%

顧客服務的成分，它的績效中心也是接近一種神秘商店。每季一次，用監視器、用機器，計算服務人數，由機器評定每一個個別單元，當顧客走進就業中心、走出顧客服務中心或評定走入就業中心的福利室或就業諮詢室。用機計算人數，亦可看到傳送服務內容，可以看到職員多快回答電話，多麼好的掌控電話服務時間。75%的顧客服務目標，25%的雇主服務量。

實證資料顯示職員在入口統計出來，顧客服務量減少。(三)雇主結果：職缺填補 75%，職缺填補的時間比例 25%，透過一個獨立的研究公司，用電話和隨機抽樣，調查報告(雇主服務的形式)，75%雇主服務品質。25%雇主服務的數量。(四)商務服務：五個程序，(1) 正確的收入支持，內容：詢問、申請、抱怨的標準，定義：特別團體查核、抱怨的樣本(2) 正確的求職津貼，內容：詢問、申請、抱怨的標準，定義：特別團體查核、抱怨的樣本(3) 勞動市場的介入，內容：登記諮詢預約(特別處理、雇主面談)，定義：就業中心檢查委員會抽樣看商務服務不適當的福利，內容：以申請福利金領據(4) 作為不適當申請福利之決策修正。定義：透過 IT 系統將一個月數據正確檢查(5) 基本技能評估，內容：長期尋職津貼申請、參與特別處理為了就業需求申請語言文學等訓練，定義：勞動市場系統檢查，績效：五項績效各 20%。(五)財政金錢詐騙錯誤三種原因：1. 顧客的錯誤 2. 職員的錯誤 3. 顧客的欺騙。目標：2004 年降低錯誤率 25%，2006 年降低錯誤率 50%。

稽核次數：由二個個別稽核團隊一年訪問特別就業中心三次，6 大區一年 6 次，抽樣檢查錯誤。

二、績效統計之評核

五個目標承載 1%工作津貼，加在基本薪資上，分區至少要在二個目標達成才能得到津貼，每個月紀錄進入就業中心的人數，其他各項每季公佈。團隊管理的方式去管理 2000 人績效(17 個先驅引導特別就業中心)，如發現績效降低，研究室估計至少五個月的時間去判斷出分析原因，(2001 年 10 月創造出先驅引導特別就業中心，2002 年 4 月完成全部程序化)。

三、績效統計之流入量比較

實驗後明顯差異： 勞動市場二個數據 1. 申請者流入量=門口計算(大改革)，數據證實，經過設計後的先驅引導特別就業中心，比其他特別就業服務中心人來的多。大的辦公室流入量比較多，工作職缺多，媒合比較多，2. 工作職缺流入量

雇主流量沒有主要的改變，實驗計畫中，減少辦公室的面積，依照面積減少成員，團隊大小 6-25 人，分割各個團隊，建立 21 個辦公室。有二項現象分析：一、入口流量增加，顧客服務輸出量減少(季節性影響)。二、分區定義水準，不同的角色，有不同輸出結果，較少的區優於較大的區。

績效研究發現

分區職員會去執行，較易獲得津貼的目標。THE MAKINSON OFFICES實驗計畫(先驅者特別就業中心實驗研究)，注重數量與品質之研究，研究結果數量影響較大，工作入口影響，意義深重，愈小辦公室愈有影響，分區會努力確定目標完成，但不是最高的努力。

四、美國就業服務績效指標

以 WIA 為例，其績效評估有四項：一般成人、被資遣者、18-21 歲青少年、17 歲以下青少年。年紀輕的青少年服務方案目標是要讓他盡量留在學校內，中心目前雖然將青少年方案外包給其他單位做，外包單位的執行績效就是中心的績效，所以中心必須監督執行單位以確保績效符合預期。至於績效制定過程，績效項目是聯邦政府統一制定，至於績效標準則由中心自訂，州政府再視臨近區域所提績效標準及去年度達成率，評估績效標準是否適當。而聯邦政府只看州政府的

績效。一般而言，不論是聯邦政府、州政府的計畫，其績效評估項目大概都是這幾項，而在要求的績效標準有所差異（視服務對象輔導難易度而定）。

表 2-2 WIA 績效評估 2004~2005 (截至 10/20/2005)

		Santa Ana WIB		
		預期績效	實際達成	達成率
一、成人	就業率	78.4%	83.5%	106.51%
	穩定一年以上就業率	83.6%	92.5%	110.65%
	薪資改變	\$2,800	\$4,491	160.39%
	證書取得率	55.0%	65.9%	119.82%
二、被資遣者	就業率	77.2%	84.3%	109.20%
	穩定一年以上就業率	88.4%	95.4%	107.92%
	與前一份工作所得差	90.6%	88.6%	97.79%
	證書取得率	58.0%	74.5%	128.45%
三、年紀大的青年	就業率	65.9%	93.8%	142.34%
	穩定一年以上就業率	76.4%	89.4%	117.02%
	薪資改變	\$3,500	\$3,374	\$96.40%
	證書取得率	30.0%	32.0%	106.67%
(一) 四、年紀輕的青少年 (歲以下)	穩定求在學率	57.7%	78.6%	136.22%
	證書/文憑取得率	55.5%	85.0%	153.15%
	技能發展率	78.5%	89.2%	113.63%

資料來源： 胡欣野，2004 美國考察報告

這些評估的資料來源最主要個案管理員開案的 WIA 求職者（佔總求職人約 5%），每個委員會資料系統與州政府的資料庫系統相互連線的。而州政府本身有受雇者的薪資及扣稅資料（有些特殊情況，如聯邦職員或自營者，就必須以報稅表證明，但佔少數），因此州政府可以直接計算各地方委員會的績效。

在非自願離職者（被資遣者）的部份，係計算下一份工作後之隔季半年薪資一前一份工作前一季之前半年工資，第二份工作的平均薪資不能低於前一份工作平均薪資的 90%（也是所有個案的總計）。至於隔季計算的原因，是因為考量離職前薪資可能不穩定，而找到工作後雇主可能還沒完成報稅。Younger Youth 主要工作重點是讓這些即將中輟的少年能繼續留在學校，並取得文憑。不過在 2005 年 7 月，聯邦政府的工作重點放在幫助年紀大的青年，因為將學生留在學校完成學業的部份，應該是教育部門主管而非就業服務部門。

五、美國政府訂立就業服務之績效指標

分有中心每季績效、州級績效指標、聯邦績效指標，勞動力投資委員會四種不同層次之績效目標規劃：

表 2-3 美國勞動力投資委員會、聯邦、州級、中心績效指標之比較表

	勞動力投資委員會	聯邦	州級	中心
求職者	成人、進入非補助性就業人數、六個月得持續就業人數、就業六個月後、未就業、青少年	求職者 退伍軍人 身心障礙者	1.58%至中心登記的求職者在六個月後就業 2.72%的求職者在六個月後仍在職	求職者資本資料分析 失業勞工服務人數、訓練、就業、就業薪資
求才		職缺數 職缺行業分布	3.5%的職缺成長率	雇主滿意度、雇主服務數、徵才數、顧客滿意度、雇主拜會、訓練人數、平均訓練成本、補助方

				案數
諮詢				參加就促研習 人數、顧客滿意度、快速回應方案及再就業人數
服務品質		中心人員服務內容態樣分析		
其他			比照地方一站市中心績效	

資料來源：胡欣野 美國考察報告

六、中心每季績效指標報告

中心每季需提供一次績效報告予 MCWIB，其報告內容包含：

(一)求職者基本資料分析:性別、年齡、種族、薪資、教育程度、就業/失業狀況

(二)核心服務績效: 就促研習參與人數、電腦課程、就業準備課程、及顧客滿意度。

(三)深度服務績效: 雇主滿意度、雇主服務數、雇主徵才數、顧客滿意度、快速回應方案 (Rapid Response)、快速回應方案 (Rapid Response) 再就業人數、(Rapid Response) 受訓人數、WIA 成人及失業勞工的服務人數、訓練、就業安置、就業薪資等

(四)大眾科技 (MetroTech) 績效: 雇主拜會、求職者服務、訓練、就業人數、平均薪資、平均訓練成本等

(五)馬里蘭雇主服務 (Maryland Business Works) : 雇主拜會、補助方案數、受訓員工數。

七、州級績效指標

2003 年馬里蘭州政府設定以下三項指標作為年度努力目標:1. 58%至中心登記的求職者在六個月後再就業。2. 72%的求職者在六個月後仍在職。3. 5%的職缺增長率。年度終了由馬里蘭州政府就以下各項，製成表件，供作比率各單一生涯

中心績效之用(本項表細目,詳見上表)1.求職者服務人數、積極尋職人數、就業率、六個月在職率。2.退伍軍人數、退伍軍人就業率、六個月在職率 3.失業給付高危群分類人數、參加早期介入研習活動率、重回職場人數 4.轉介使用 WIA 深度服務 5.接受中心人員服務人數及比例。

八、聯邦績效指標

中心每季需填報勞動交換方案(Labor Exchange Program)報告,其內容包含:

1. 求職者、退伍軍人、身心障礙者的服務情形,含:基本資料分析、提供生涯指導、求職服務、推介就業、轉介 WIA 服務、轉介支持性服務的人數。
2. 職缺數及職缺行業分佈
3. 中心人員服務內容態樣分析

九、WIA 的績效指標

依成人、未就業、青少年有不同指標:※成人及未就業方案指標:1.進入非補助性就業人數 2.六個月的持續就業人數 3.就業六個月後,非補助性就業薪資 4.獲得資格認證的教育資格(高中學歷或同等學歷)、職業技能,並進入非補助性就業人數。

顧客滿意度※青少年方案的指標則為 1.年滿 14-18 歲者:(1)達成基本技能、就業準備及職業技能達成高中學歷或其他同等學歷高中後的教育、訓練、服役、就業、學徒等的安置及留任。2.年滿 19-24 歲者:(1)進入非補助性就業(2)在非補助性就業中任職六個月以上(3)在進入補助性就業後六個月自己賺取薪資(4)確認教育或職業發展目標。

※我國與英國、美國就業服務機構績效指標之比較

表 2-4 我國與英國、美國就業服務機構績效指標之比較對照表

服務區塊	台灣	英國五大績效目標	美國
資訊區		※進場人數 20%	接受中心服務者
接待台			接受中心服務比率
綜合服務區	1. 求職就業率 2. 求職市佔率	※求職服務 20% *速度 25%	就業率、就業人數 就業服務母數

	3. 失業給付領取者 4. 就業率 5. 失業認定服務比	* 正確 25% * 敏捷 25% * 週遭狀況 25%	積極尋職者 六個月持續在職率、六個月持續在職人數、六個月持續在職母數 退伍軍人求職數、就業人數、就業率、服務母數、在職率、六個月持續在職人、六個月持續在職母數 失業給付分類人數
諮詢服務區	1. 個案管理開案量之就業率 2. 就業促進研習活動之就業率 3. 特定對象就業率		完成早期介入研習活動 參加早期介入研習活動比率 轉借 WIA 中心
雇主服務區	1. 求才利用率 2. 求供倍數 3. 僱用獎助津貼人數 4. 外勞國內求才推介就業人數	※ 求才服務 20% * 求才顧客服務品 75% * 雇主服務量 25%	
其他業務	1. 多元就業開方案推介就業人數	※ 商務服務 20% * 正確的收入支持 20% * 確的求職津貼 20% * 勞動市場的介入 20% * 修正作為不適當申請福利之決策 20% * 基本技能評估 20%	
合署辦公	無	※ 金錢的詐騙 20% * 顧客的錯誤 33.3% * 職員的錯誤 33.3% * 顧客的欺騙 33.3%	不同州有所差異 5-10 個夥伴團體一站式服務

資料來源：本研究整理

英國以服務尋職民眾之效益來看，服務流程較為簡易，服務訴求清楚，外觀服務形象類似我國便利商店，據點綿密，人口數為我國人口三倍，卻設有 1000 個特別就業中心，民眾求職非常便利，服務普及化，取得就業資訊容易。直接處

理求職與就業媒合，申請福利給付另設給付中心，以中英美三個國家整體服務流程而言，民眾服務最為迅速便捷，等候時間縮短，充分達到深入社區，在地化之就業服務功能，一方面由於特別就業中心普及，就業服務人員，平均服務人數與轄區範圍小，較容易針對社區在地域內，工作機會作更有效之掌控與推介媒合。我國綜合服務區同時操作就業服務與失業給付作業（含簡易諮詢、工作推介、初次認定申請需花費 30-40 分鐘），就業服務人員面對所有不分類之求職民眾，一般求職者、特定對象求職者（原住民、身心障礙者、負擔家計婦女、低收入戶、中高齡者、更生保護者、大陸配偶、外籍配偶、青少年、經濟弱勢戶、特殊境遇、卡債族、長期失業者），這些眾多服務對象，夾雜不同服務需求，平均服務人口數多與服務轄區廣泛，無法完全記憶求職民眾之特徵與特性。眾多具有不同特性之求職者，全部在綜合服務台處理，服務效益值得探討，又公立就服機構服務對象以特定對象、中高齡、弱勢對象佔一定服務人數比率，這類服務對象通常對職業選擇、就業市場判斷分析能力較弱，需要較長時間職業輔導，目前我國並未又明確的規劃，與投入較多引導策略，讓這群服務對象透過政府較長時間協助，逐漸回到職場，英國在特別就業中心，則搭配新協定計畫來協助，實施多年以來成效顯著，值得我國參考，增強公立就業服務機構之功能，提升服務效益。美國一站式中心，服務區塊亦為完整，空間規劃設計新穎，自助區電腦配置量多，各區塊工作人力配備分工完善，惟某些州立一站式就業中心，限制求職者必須參加再就業新生研習活動，才進入就業媒合服務，一般民眾礙於學習意願，會降低有意願求職民眾，至公立就服機構登記，另美國一站式中心亦不主動提供登記求職民眾，電話方式提供就業機會、主動協助就業媒合服務，未有求職民眾追蹤輔導效益，美國中心政府因授權地方政府勞動力投資委員會，自訂服務項目與服務績效，各地方會因文化、人口、種族、社會之種種差異性，產生不同地方勞動政策與就服政策。績效指標建立以不同方式呈現。

第五節 本章小結

一、職訓局現有公立就業服務機構績效指標

曾敏傑教授指出，建置「績效測量」指標的第一步，「確立就業服務的核心業務」，求職協助部分（尋職過程協助、工作與職涯發展、自助工具及設施可及性的促成），求才協助部分（工作機會的發布、企業協助、媒合和初步篩選），建置「績效測量」指標的第二步，「了解就業服務的模式」，建構網路服務的模式、自助式服務的環境、人員協助式的服務模式。針對三種服務模式，制定三種測量指標。又建議完整績效指標發展架構分二類型、一為按服務模式分，一為按工作流程分。檢討現行公立就業服務機構指標，發現完整業務結構並未確立、業務間的重要（權數）尚未建立、指標無法呼應業務結構、指標間的重要（權數）尚未建立、指標體系易受政策專案干擾、新指標有待開發。

十三項指標，係為職訓局對於各就業服務中心所進行的常態性資料收集，其資料來源分別為職訓局統計室所統計及各就業服務中心提供之業務資料，其中就業服務中心的資料則係匯集所屬就業服務站所得，因此現行「就業服務站」的績效指標亦與「就業服務中心」的十三項績效指標相同。（2006，曾敏傑）

現有量化績效考評指標與業務內涵並不全然吻合，經檢視表一上述指標與業務間之關聯顯示，指標在業務內涵的分布上並不勻稱，目前較偏重於職業媒合、失業給付、政策性專案、特定對象服務等，因此有賴於檢視既有指標與開發新指標。（2006，曾敏傑）

二、我國就業服務站所辦理之工作項目

比英國特別就業中心繁瑣，比較美國一站式就業服務中心，則為單純化。英國就業服務流程設計之特色則為服務功能單一化，純粹作就業，英國特別就業中心分為二種，一種單純辦理就業，只有二項求職求才績效指標。主要指標五大項兼具備量化與質化績效指標評估。我國現行公立就業服務站之量化績效指標，較為傾向工作流程項目指標，僅為每個流程項目之量化數據加總起來，指標性質較為分散不具體、不明確。本研究將發展明確具特性、以五大區塊整體量化輸出結果為導向之重要大指標項目為主，代表五大區塊量化重要指標。

本章研究心得有二點，第一點建議未來我國公立就業服務站之業務設計，應朝向業務項目單純化，以呈現就業媒合成效為主。量化績效指標不宜過多與複雜，以就業媒合核心業務為主要呈現。第二點勞委會針對所管之職業訓練局，應設計第一層政策性指標，第二層則為職訓局針對公立就業服務中心，應設計輸出性量化指標。

