附錄一　主辦事業機關訪談紀錄

訪談編號：A1

人力資源策略議題管理:

1. **請問您是否從政府及貴局立場，就公部門人力資源的策略性管理與議題，作一簡單的描述？及它們對公部門人力管理實施有何影響？**

過去我們都知道，我們從人事管理、人事行政演進到資源，現在談的就是策略性人力資源管理。那策略性人力資源管理的核心概念大致上，是任何人力資源管理措施是需要與組織目標結合在一起，我們人事行政局依造組織條例的規範，它是行政院的人力資源管理部門，地位就如同美國的人事管理局一樣，我們局裡對策略性人力資源管理也很重視。所以這幾年來大概有這方面概念的引進，但是在實際的推動過程之中，較落實的部份，而不是只停留在概念的介紹，應該就是績效管理、績效獎金制度的部份。至於其它的策略性人力資源管理議題，多數還是停留在概念上的抒發。

對於公部門人力資源管理的影響是正面的，尤其是 Urich 所寫的《人力資源管理最佳實務》，將人力資源管理角色分爲四個象限，一個是員工的創新者；一個是管理者；還有就是策略夥伴，其標題的 employee’s champion 有人翻譯爲員工的鬥士，我認爲應翻譯爲員工的喉舌，比較符合中國人的意思，翻譯爲鬥士會使人較不明白，應爲員工做喉舌，因此以喉舌而言較爲貼切。策略性人力資源管理的角色，與過去相比較應是不一樣的，這種概念引進的正面影響，是使我們這樣的人力資源幕僚單位，去思考怎樣能夠落實每個機關的組織目標，而我們政府機關的組織目標通常呈現在施政計畫，因此我們目的是要如何幫助它落實，在落實每個機關的施政計畫，而這些施政計畫通常可跟民間的策略、任務或使命，可等同齊觀。因此策略性人力資源管理的引進，尤其是實施績效獎金制度非常重視每個部會在訂定績效目標時，必須考慮與施政計畫的結合，因此對公部門人力資源管理是有影響，影響是正面的，且可能是長遠的。

2. **請您就所熟悉與了解公部門人力資源之「績效獎金制度」議題背景、發展原因，並闡述其內容？**

因爲我長期都在政府部門內負責公務人員的待遇制度，那麼公務人員的待遇制度裡，它有很多策略性的議題，而在私部門及 OECD 國家的共同趨勢就是怎樣將待遇制度走向績效待遇制度。績效待遇制度最根本表述方式，是如何在有限的經費下，使經費合理分配，及固定薪與變動薪。過去我們公部門的待遇制度，如果以一百塊來看，這一百塊幾乎都在固定薪中，那結果就會產生嚴重的問題就是，就會造成一些學校教授及媒體過去常在批評的是我們公務人員的待遇制度是欠缺績效精神，簡單的說就是大家都吃大鍋飯，也就是說我們這套俸給制度或待遇制度是建立在職位分類制度，它的正功能是同工同酬；而負功能就是所謂吃大鍋飯，努力的人與不努力的人結果是一樣。

這樣的問題美國的 OPM 在 2002 年在政策排比書中提到，美國聯邦政府人事制度或俸給制度，也就是建立在如同我們熟悉的職位分類制度。而我們國家的人事制度事實上就是模仿美國聯邦政府人事制度，雖然我們講我們是新人事制度或官等職等變異制度等。但美國 OPM 在檢討俸

給制度及人事制度時，就發現有這樣的問題，那我們必然會有同樣的問題，就是欠缺績效精神。所以我一直在這業務中工作近二十年，也有深切體會與研究，認爲我們的待遇制度應要有所變革。

所以我們現行的績效獎金制度，大家所熟知的是在 91 年試辦，92 年全面試辦，今年是第五年。可是事實上一個制度的產生，非一朝一夕之故，也就是說雖然在 91 年試辦，但是孕育的時間蠻長的。我記得應該在 87 年，魏啓林局長擔任時，我就曾經向他建議，我向他建議的理由，因爲魏局長是管理學大師，也來自企業界，與他政策對談時，提及我們可以試驗一下，引進績效獎金制度，後來因爲魏局長職位去留關係，之後接任的張哲琛局長，也願意試辦這制度，但張局長也因爲政黨輪替關係，一直到 2001 年召開「全國行政革新會議」時才正式成爲議題。

所以它的背景是一個長久孕育的過程，因爲我是制度主要規劃者之一，所以過程我本身會比較清楚。所以在設計這套制度時，我們有幾個較特殊的地方，第一個就是希望在現行俸給制度下，現行俸給制度都建立在固定薪的基礎上，所以我們加上變動薪的概念。當初績效獎金制度設計時，有明確的政策意涵，就是績效獎金制度要與績效管理結合在一起，因爲獎金涉及到分配的問題，分配要公正並具有客觀性，就是要有一套績效評比制度，績效評比制度就是一套績效管理制度。所以當我們規劃績效獎金制度時，隱含在裡面的政策意圖就是希望透過這套制度提昇政府績效。

所以當初我們規劃時相當重視「授權」的概念，過去像我們人事局或銓敘部這類中央機關，都用中央集權方式，規定一套制度讓各機關照章行事，但這樣的思考方式與我們公共管理或公共行政，儘量走向彈性自主與地方自治相違背。事實上有無辦法合乎各機關的特殊需要？所以我們這制度很重要的是「授權」精神。也就是在幾個基本機制底下，像我們規定團體與個人獎金是 80：20 比例，個人獎金不得超過 5 萬元等基本規範以外，要採用怎樣的績效評比制度或績效管理制度，不論是目標管理或是平衡計分卡等，各機關可取需要。也就是反轉過去中央規劃機關，都希望建立放諸四海皆準的思考模式，轉爲尊重各機關與地方彈性授權的管理。

另外就是我們重視「參與」，這部份我就先不說。更重要是我們推動這套制度時，將它定位在「組織學習」的概念，因爲任何政策的推動都是一個學習過程，在過去孫老師（孫本初 教授）在教我們時提到學習有單圈學習及雙圈學習，我們希望績效獎金制度是一種雙圈學習，就是制度在規劃時一定有許多問題，在推動過程中我們一直嘗試錯誤，遇到問題解決問題，所以我們很重視「組織學習」的概念。

再來我們也知道新制度的演進，尤其是由私部門引進到公部門中。在公共管理概念底下，大家都有疑問，私部門的制度能夠真正引用在公部門？不論在理論、實際上，或公部門的心態上，對這類制度都會抱著懷疑態度。所以政策的行銷很重要，根本問題是要回答公務人員心理的問題，爲什麼要推動績效獎金制度？這是一個非常重要的議題，也就是說爲什麼績效獎金制度是一行銷概念。我們希望將績效獎金制度行銷給所有公務人員，讓他們能夠從心理接受這個制度，唯有接受這個制度，這個制度才能生根，才能推動。

所以在推動策略中，特定三個方向，一個爲政策執行，從執行過程中不斷推動制度，第二個爲組織學習觀點，第三個就是最重要的，也就是怎樣去行銷，因爲行銷是這制度中最重要，也是最關鍵的，因爲公務人員的心態沒有真正去接受時，真正去瞭解爲什麼時，又回到大家熟悉的「上有政策，下有對策」態度。所以我們當初也定位其爲行銷，不希望它只是政策宣導，所以我們在政策行銷中有很多方式來處理。

3. 請問公部門在考量策略性的人力資源管理議題，會對整體政府公務人力產生的影響，以及依議題的重要性施行的順序，就您所知是如何對於「績效獎金制度」施行研判與分析的？

從行政院 連戰院長時代，洛桑管理學院就提出所謂「競爭力」概念，所以競爭力在國際評比上，對於歷任行政院院長是重要指標。怎樣提升國家競爭力、提升政府施政績效，各部會都很重視，人事行政局也朝這方向努力。

在這麼多策略性的人力資源管理議題中，為什麼績效獎金制度會成為重要議題，主要理由是績效獎金制度，重點在於背後的績效管理制度，而績效獎金只是一個誘因，透過績效獎金引進而落實績效管理，這才是績效獎金制度重心所在。過去國家不是沒有獎金或考成制度。而研考會在 58 年成立，目的是要落實管考制度，我們瞭解研考會因職權關係，在管考制度有蠻大的缺憾，就是沒有獎金這種實質上的獎勵。所以造成推動制度時，在我所接觸的人員中，認為這管考制度上蠻大的缺憾是沒有獎金，做為誘因。而為什麼績效獎金制度能成為議題？是因為我們非常重視國家競爭力的提昇及績效的提升，才使績效獎金制度成為優先重要的政策。

4. 請問就所瞭解公部門之「績效獎金制度」的規劃，包含了哪些重要的內容、目標、設計，以及與政府整體連結為何？請您發表意見？

這第 4 題我在第 2 題有提到，它目的在哪？其實這套制度最重要目的就是你所問的，它的目標與政府的連結是如何？主要的連結性是這套績效獎金制度對國家最大貢獻，是怎樣將施政計畫與每個員工日常的業務活動，做有效的轉化與連結，轉化與連結就是「平衡計分卡」中重視的一個觀念，如何將策略轉化為行動，怎樣把策略與員工日常的業務活動做連結，所以可再去研讀平衡計分卡的觀念。

在過去 hierarchy 組織分為三個層次，一個是策略階層，第二是管理階層，第三是操作階層，在 張潤書老師《行政學》有提到。套績效獎金制度提到一很重要連結性是，在沒有這套績效獎金制度前，研考會的施政計畫與管考制度重視是機關績效，而對於個人績效部份，是考績獎金制度。但中間缺乏針對單位，什麼是單位呢？如人事局有分四處：企劃處、考訓處、人力處、給與處，對處的績效卻沒有去評核，所以過去會感覺施政計畫與員工之間，沒有關係、連結，我們也長期觀察國家的管考制度中，有這樣的欠缺。這套制度重要的是在單位的評核，因為有單位的評核，所以可以承上，承上就是與施政計畫連結在一起，啓下就是與個人結合在一起。成為一完整績效管理制度。而這制度最重要的就是使管考制度做一完整整合，發揮轉化與連結功能，發揮平衡計分卡重視將策略轉化為行動功能。

5. 請問您對現行實施的「績效獎金制度」議題，推行時所遭遇到的支持與阻力或困難，就所理解的有哪些方面？

在推動這制度中，這方面問題，可以去找一篇文章，就是我與劉坤億老師在 TASPAA 發表文章，就是針對績效獎金制度，我們運用一個量表，運用發展的量表做實證研究。在裡面歸納出四個優勢與六個劣勢，我的意見都在上面。

主要困難還是在心態，就是的公務員心態上，我們花很多時間在解決「爲什麼」的問題上，余致力教授曾經在一個場合中講過一段引述，我提出作參考：「有一個美國部長級人物離職時，加上這部長也擔任過企業 CEO 總裁，因此有記者問他一個問題：『您在公部門與私部門都擔任過高階職位，當您在推動一個新制度時，您認爲公部門與私部門員工心態有何不同？』他想了一想說：『在私部門中當我推動一個新制度時，員工問的是 HOW（如何做）？可是在公部門中，他們問的是 WHY（爲什麼）？』」依我個人經驗，在推動這制度四、五年，我們還花很多時間在跟員工說服爲什麼要推動這套制度。而這剛好跟你研究有連結性的是行銷，而我認爲你在做的這行銷方面題目，是蠻重要的，就是說當員工在問爲什麼時？如何去行銷這概念。我也希望你這題目對我們將來有貢獻。

人力資源策略議題行銷：

1. 請問當欲推行「績效獎金制度」議題發展初期時，對於考慮運用行銷的方法與工具，能吸引更多的公務人力注意與接受，就您的看法是否認爲是有效的嗎？

我們在推動制度時候，事實上也可從幾個角度，將我的經驗分享一下。比如說產品，就是這制度到底好不好，也就是公務人員對它的看法是怎麼樣，所以這制度本身必須設計到要讓人能接受。而我們認爲這制度（產品）不錯的原因，是非常重視「授權」的觀念，也就是不限定只有一套制度要所有人接受。所以在推銷產品時，制度可塑性蠻高的，且我們都用最簡單的方式，沒有很繁複的法規，所以就產品而言，我們有注意到這點。

以通路來講，在推動制度時，我們有許多配套措施，例如辦理學習營、種籽師資學習種種措施。此外我們每年也會主動到選定的 10 個主管機關，主管機關就是 35 個部會及 25 個縣市政府等主管機關，去訪問、觀察。目的是好的部份作爲組織學習，壞的部份也它教導進行組織學習。所以行銷的方式與傳統政策行銷不同的地方，是我們較主動。另外就是辦輔導，如果有機關需要輔導時，哪怕是很偏遠的地方！包括屏東的恆春鄉公所，也到過宜蘭大同鄉，它是一山地鄉，也請我們去輔導，也有淡水鎮公所等。所以在通路、管道上，我們有許多措施在進行處理。

所以在行銷技巧上的前提是產品要好，讓人容易接受，所以我們做蠻多事情，包括設計一套診斷的量表，類似組織診斷，就是組織發展，吳定 老師對這很有研究。就是要瞭解組織問題，然後執行干預措施。而在推動制度時，我們有一些體認，一個制度從 91 年試辦到 95 年，四年近五年，到底做的怎麼樣？要去評估、去診斷，而要發現問題在哪時，我們用「焦點團體訪問法」方式，這方面資料可參考，我與劉坤億老師在 TASPAA 發表文章中，所設計的量表，這工具就是在加強產品，使它好用、可用。

而現在又已經在作執行管理的資訊系統。在推動制度時，從年度開始，到年度終去評估執行過程。而各機關又因做法不一樣，有些會覺得作業負擔太重，而抗拒制度。因此近幾年來也吸取一些成功經驗，把它設計成一套資訊管理系統，一個制度要成就，代表必須要有「資訊管理系統」，因我本身也學過資訊，它代表的是流程的簡化、標準化與合理化，讓制度能運作。所以這制度本身必須設計到要讓人能接受，「資訊管理系統」是很重要的關鍵。如 Bill Gatz 學過「數位神經系統」，其 windows 的 XP 系統，在微軟公司都是用自己的系統。而制度能不能長久推行，在於運

作形成資訊系統是很重要的。若有資訊系統，對於行銷時可行性較高。

這種 4P 的方法與公部門在推動政策時，是較不一樣的地方。我們在推動制度時有策略，就是組織學習、行銷與執行，而在每個策略底下，都有具體作法。所以從行銷觀點看這制度時，與其它公部門政策相比，我們在這方面的確著力較深。

2. 請問當在推行「績效獎金制度」議題，會耗費許多成本（包括：經費、人力、時間等），而在有限的成本中，您認為會耗費的成本大致上包含了哪些？且要如何獲得最大的成效？以及在成本效益比上多少是可接受的？

在推動制度時，幾乎沒用什麼成本，包括我們並沒有委外設計及太大花費。都是我們承辦單位的人力，具有熱情的去推動制度。成本都是很正常的，因為給與處每年預算、業務費不高，一年辦理績效獎金制度大約只花 30、40 萬而已，其他都是靠我們自己人力。花費成本經費幾乎沒有。

3. 請問就您所知，推行「績效獎金制度」議題過程時，會透過哪些管道、宣導方法（例如：會議、公共關係等）？是否有專人或專責小組負責規劃宣導與行銷？其人力如何配置？資源如何運用？

我們推動制度是相當精簡的，大約 3-5 人而已。管道是有辦學習營、種籽師資等。另外就是辦理學術研討會，我們認為學術研討會是一相當重要的宣導方式，也是一公共關係，透過學術研討會與學術界合作，讓學術界真正去接觸制度及推動過程，能夠瞭解制度並支持制度。學者對這制度大都持正面看法，雖然制度有某些問題，但大致上還是希望制度能開花結果。因為這制度在公部門人力中是一開創性作法，具企業精神的作法，推動上較具成功可行性。我所接觸的學者專家大都持包容，並希望成功的態度。專人就大概指我們幾個人吧！我們因還有其它業務，也不能算是專人，只是我們認為政策優先性它是排最高的。

4. 請問在推行「績效獎金制度」議題過程時，就您所認知，是否使用標語、特殊標誌強化形象？透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？您認為尚包括哪些要素能吸引議題受關注？

在績效獎金制度議題散佈過程中，是公部門較弱的地方。受限因素很多，包括官僚體制、經費等等。關於使用標語、特殊標誌等，可說沒有計畫性地去進行。關於媒介，各部會大概都透過內部刊物來宣導制度。而關於網路，將來「績效獎金資訊管理系統」會作 web 版放在網路上，資訊系統如果放在網路上，對於行銷將有倍速的發展，且透過網路特性將無遠弗界。因推動制度，我接觸了三、四百個機關，但也是有限阿！大概跑了四、五十趟，人力還是有限。但將來透過網路方式會有更好想法。

5. 最後，請問您認為政府人力資源部門在未來實施行銷概念的發展性如何？且就您的看法認為

在上述四題中，哪項因素是最重要的？以及在推行策略性的人力資源議題過程時，常遭遇的問題中，您認爲常會包含哪些？

這問題很大，且不好答。但就政府人力資源部門在未來實施行銷概念的發展性，可以這麼說，政府在推動政策時較缺乏行銷概念，所以我認爲你的題目蠻有意思的。很多政策在推動上不會特別強調行銷方面，如果將來這制度可這樣做，可說是一觀念的突破，但做法上要做的好，我們還有很多空間。所以我認爲也許將來透過你的論文，使政府更重視行銷概念。因爲這種行銷概念，與透過電視上的宣導、廣告片是一種即興式行銷不一樣，這行銷概念是長久的。就如你提到的，要從產品、管道、通路等，不斷努力去作，我覺得在公部門是要特別重視的。

提到包括媒體、學界與民間企業對政府部門的批評，其實政府部門很努力再做一些事情，但是它的產品很少人瞭解，例如「宜蘭國際童玩節」，就是政府部門很重要的施政績效，因爲宜蘭縣政府舉辦國際童玩節，創造的周邊效益，一年大概十到十二億。政府部門做了許多事情但不懂行銷，對內部顧客行銷是你的重點，可是對外部顧客、民眾的行銷來講，都不知道政府在做些什麼。關於行銷的概念，你可好好發展。

我認爲之前你提到的 4 個因素都相當重要。關於最大的問題與困難就是你提到的 4P 因素，是在策略性人力資源議題上要重視的，第一，產品要好，不只是停留在概念，否則產品就不好，例如：SKII 可以實際用來擦，而自然就是美只是概念，因此要有許多配套措施來執行。而促銷、通路等是我們較少重視的。所以 4P 因素是我們遭遇的問題，因此你可從產品、成本、通路、促銷等面向去探討。

訪談編號 A2

人力資源策略議題管理:

1. **請問您是否從政府及貴局立場，就公部門人力資源的策略性管理與議題，作一簡單的描述？及它們對公部門人力管理實施有何影響？**

人事行政局推動了許多策略性人力資源管理措施，並分散於各業務處。任何組織或行政機關尤其是公部門，內部單位的分工會較專業。因此在推動各別性人力資源管理規劃，較缺乏一個統整性。且每個處各自規劃後，便交給各機關去實施。而我認爲這些策略性人力資源管理措施，應該要有整體性規劃，因爲這些策略性人力資源管理措施，就某些部份是有重疊的。但是由個別去制定並頒布，而要求各機關去實施時，會造成許多機關會反應策略性人力資源管理措施太多，且缺乏一統整性，並認爲是作業負擔。因爲政府人力一直在精簡，而人事單位除了例行性業務外，又要推動略性人力資源管理，會覺得負擔蠻重的。但策略性人力資源管理原則上是一個正確方向，只是在推動上要有一些步驟與策略及需要統整性的作法。

2. **請您就所熟悉與了解公部門人力資源之「績效獎金制度」議題背景、發展原因，並闡述其內容？**

背景是主要在 90 年「全國行政革新會議」的文化議題中有個結論，就是要透過改革考績制度與實施績效獎金制度以建構政府的績效管理。另就待遇層面而言，是績效待遇的一重要部分。朱武獻局長在任時，就很重視這制度並一直希望能夠實施，但到李逸洋局長在任時才實施。因此這制度能夠實施，首長的支持很重要，而且是相當不容易。因爲公務人員的待遇制度是蠻固定與僵化的，而除了待遇部分外就是獎金。待遇一定是依法支俸，但至於獎金部分的規劃空間便很大，但因早期公務人員待遇較偏低，故獎金在規劃上是補待遇不足，結果就造成獎金不是依績效發給而是固定發給。近年本局在檢討獎金制度，認爲應轉型注入績效精神，依員工工作績效發給。可是對於現行的獎金要去變更是蠻難的，因爲一般會認爲獎金是補待遇不足，所以要改依績效發給，當事人通常會反對，如在檢討工程獎金時，因以前是按職務等級，每個月固定發給，不論工程品質與預算執行力。後經檢討改爲視工程品質與預算執行力發給，使獎金符合績效精神，支領人員便覺得權益受損，所以在推動變革時便遇到阻力。

因此發展原因有幾個，一爲「全國行政革新會議」的結論，建構政府績效管理制度；二是期望成爲績效待遇制度的一環及實驗，故爲績效獎金制度第一年試辦，雖然第二年全面實施，但還是有點試辦性質。

3. **請問公部門在考量策略性的人力資源管理議題，會對整體政府公務人力產生的影響，以及依議題的重要性施行的順序，就您所知是如何對於「績效獎金制度」施行研判與分析的？**

這與第一題所說的有點關聯，以人事行政局在規劃許多策略性人力資源管理上，是各處依業務權責去規劃，因此較少去排序其重要性順序。而是由各處規劃自行的業務，然後經局長簽訂便

實施。所以關於重要性排序，我比較不瞭解。且各處會認爲其規劃的策略性人力資源管理是最重要的。

4. 請問就所瞭解公部門之「績效獎金制度」的規劃，包含了哪些重要的內容、目標、設計，以及與政府整體連結爲何？請您發表意見？

這制度重要部分在於規劃原則，是績效待遇的一環，且以績效管理爲主軸。而給與處是負責獎金部份，但就績效管理面向的管考部份，是研考會的權責。研考會對政府施政績效有評估制度，但它側重於高層次的施政計畫、院列管計劃或國家重大發展計畫等。這些計畫雖然很重要的，但就我們而言它們是屬於上層次部份，這些計畫在各機關落實時，比較缺乏對於內部單位的轉換。而且有些施政計畫是較抽象的，需要經過轉換才能夠變成單位或個人的工作項目，使重要的施政計畫得以落實，故績效獎金制度在設計上便是希望建構機關各層次目標轉化及連結的機制。並透過績效獎金制度的實施，使績效管理制度在公部門深根落實。

這並非認爲公部門或公務人員缺乏績效管理或績效觀念，而是因爲需要整套的、制度性的去推動與落實。公部門不講求盈餘，使得公務人員認爲其工作與績效連結並不是那麼強。但政府角色轉換後，民眾對政府要求越來越多，公務人員不應只是依法行政，而必須要有績效觀念，如在服務品質的提昇、政策規劃要注重顧客導向等，都是這制度期望達到的效益。

就與政府整體的連結性而言，是希望透過本制度的實施，使公部門與公務人員都有績效觀念，政府施政績效得以提昇。

5. 請問您對現行實施的「績效獎金制度」議題，推行時所遭遇到的支持與阻力或困難，就所理解的有哪些方面？

我認爲首長支持很重要。一個制度能否持續，首長的支持當然很重要。但我認爲我們的制度推行是愈來愈艱困，實施 5 年以來慢慢地發生一些實施上的問題，加上各機關都反應一些文書作業、與研考會評估重疊、施政評估方面問題，各機關會認爲有工作增加的負擔。而且有些則認爲已有研考會評估及考績制度評估，何必用績效獎金制度。所以我認爲支持是越來越少，包括因爲首長更替，每個首長對這制度的觀念皆不同。

但許多機關在落實這制度時，確實對於施政績效的提升有一定的幫助。可是如果只是形式、表面，或是敷衍中央推行的政策，這制度就是無用的且更可能是有害的。因爲增加許多文書作業，且對機關同仁的獎金分配也些也流於形式上的，造成許多人批評沒有落實績效管理，還持續發獎金。所以機關的具體落實是很重要的，而大部分的機關會具體落實，大多是因爲機關首長的支持，所以單位主管便會重視，同仁就會去努力。

關於績效獎金制度，我也實際做一些授課，而授課對象幾乎是中階人事主管，且都是各機關的制度主要承辦人。因此也向這些中階人事主管詢問困難並希望他們誠實俱答，並不要只說好話。我希望他們說出實際困難問題以協助他們解決。

推行 5 年以來，我也有些感觸，就是這制度的阻力與困難會比支持多。所以我認爲首長支持還是最重要的。其次，承辦單位要努力，並向員工作溝通與宣導，畢竟員工較被動因此要透過教

育宣導使他們瞭解這制度的效能。而且觀念的培養是很重要的，公務人員若是得過且過，缺乏績效觀念，這制度便很難落實。這制度一個很高的理想，目的是希望使組織形成績效的行政文化。畢竟這是在「全國行政革新會議」的行政文化的結論，可見當時的學者專家認爲政府是缺乏績效的文化，也希望透過這制度去形塑績效的行政文化。但我們也知道績效的行政文化形塑，非一、二年就能達成的，而是須經過多年的冶煉才能夠形成的。因此一開始有困難與挫折，就認爲制度不好，是太早下定論。因爲行政文化的形塑非常不容易，當然也會失敗，如果制度失敗就改進。

人力資源策略議題行銷：

1. **請問當欲推行「績效獎金制度」議題發展初期時，對於考慮運用行銷的方法與工具，能吸引更多的公務人力注意與接受，就您的看法是否認爲是有效的嗎？**

在發展初期是透過舉辦分區座談會、說明會與研討會等，來凝聚共識。這種方式的效用如何？我是有存疑的。這種公部門的正式會議、座談會、說明會參與的人多半是被指派的，被指派的大多不是心甘情願的。而在剛開始參與時較踴躍，多少是被這制度吸引，因爲在公部門的獎金方面是比較創新的措施，加上將來是要由人事單位或研考單位去執行，因此推動初期總是要去瞭解這制度。因此在推動初期，運用這方式還是能夠吸引注意，並人員也較自發參加。到後來在舉辦時仍用上開方式，就會比較勉強參加，效果也較有限。

2. **請問當在推行「績效獎金制度」議題，會耗費許多成本（包括：經費、人力、時間等），而在有限的成本中，您認爲會耗費的成本大致上包含了哪些？且要如何獲得最大的成效？以及在成本效益比上多少是可接受的？**

成本方面我們是很省的。因爲剛開始約編一百萬元的預算，後來人事費逐年刪百分之二，今年約六十六萬。而關於舉辦座談會與說明會的費用方面，因部分借用政府機關會議室場地不需費用，且茶水費也是都很省。花費較大的部份是辦理學術研討會。整體而言，在推動的經費、人力、時間的投入上，只在推動前一、二年會較高。而各機關漸入軌道後，經費、人力、時間的比例會降低至原本的五成左右。所以這制度在推動上，我們認爲成本是很少的。

在成本效益上，我認爲是可以的，因爲我們行銷成本非常低。我們很少舉辦大型活動，大多是開會、說明會、座談會等，而花費最多是在學術研討會。我認爲成本很低但效益蠻大的。

3. **請問就您所知，推行「績效獎金制度」議題過程時，會透過哪些管道、宣導方法（例如：會議、公共關係等）？是否有專人或專責小組負責規劃宣導與行銷？其人力如何配置？資源如何運用？**

宣導方法大致上是座談會、說明會、研習、訓練、學術研討會等方面。學術研討會是較大型的會議，並開放予學術界學者與學生參加，關於這個面向就比較廣。而座談會、說明會等會議就

只限定公部門人事單位與研考單位參加。承辦科就是由給與處二科，來負責整個宣導與行銷。並與外部學校合作規劃宣導，如學術研討會部分。

4. 請問在推行「績效獎金制度」議題過程時，就您所認知，是否使用標語、特殊標誌強化形象？透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？您認為尚包括哪些要素能吸引議題受關注？

標語、特殊標誌是沒有的。因為不是在行銷人事局，所以沒有使用 logo、標語、特殊標誌等。但我們在宣導時，一直強調績效獎金制度是在落實績效管理。我們希望大家注意績效獎金制度的績效管理部份，而不是獎金部份。

媒介部分，人事局的網站有績效獎金制度作業手冊及相關訊息。我們也要求各機關對於績效獎金制度要加強宣導，而各機關也都會設立績效獎金制度專區，刊登績效獎金制度的文章、手冊與相關規定。我們原則上是以計畫與手冊為主，並會放在網路上以供下載。

哪些要素能吸引議題受關注？我認為公部門的行銷要與企業一樣是很難的。因為我們如果要行銷一個制度並將它包裝，可能要請外部的公關公司。但我們行銷部分是比較傳統的。

5. 最後，請問您認為政府人力資源部門在未來實施行銷概念的發展性如何？且就您的看法認為在上述四題中，哪項因素是最重要的？以及在推行策略性的人力資源議題過程時，常遭遇的問題中，您認為常會包含哪些？

我認為公部門缺乏實施行銷的能力，且對於行銷方法部分是比較傳統式的，公部門的研習似乎也少有行銷課程。感覺上，政府的化妝師就是政府新聞局，新聞局主要負責的就是政策的推動與行銷。而政府人力資源部門在未來實施行銷概似乎沒什麼發展性。

我認為第四題應是蠻重要的，關於這部份是我們較欠缺的。在推動一個人力資源策略時，似乎很少運用標語，只有在核心價值中有使用「創新」、「專業」、「進取」等標語。運用標語、特殊標誌以強化形象方面，我認為是很重要的。雖然對於核心價值的標語部份有些不同意見，但是至少大家都還知道這三個標語，不論是正面或負面的，還蠻引起大家注意的。關於媒介廣佈資訊，一般而言，人事局不像其它部會在於推動與民眾議題相關政策上會去刊登廣告，且人事局的政策也與一般民生較不相關，所以很少透過廣告方式，這與業務性質相關。所以第四題應是蠻重要的，但一方面我們人力不夠，另一方面使用標誌可能被批評在作秀。

我們的授課就是一種行銷，所以負責授課行銷的人員是很重要的。就是能否將內容說明的很清楚並能夠說服別人，就如一個業務人員要推銷產品，一個好的業務員要將產品銷售出去，除了對產品要相當瞭解外，也必須要有些個人魅力能夠吸引別人的注意與專注，且本身也需要口條清晰並能夠說服人，而有些人的問題就是口條不清楚。所以在行銷部分中關於人的因素很重要，也就是能否將制度說明得清楚而且被人所接受。此外，關於行銷的策略與方法，我們也都必須去接受訓練，因為公務人員對於這部份還是比較陌生的。

另外一般各機關都認為中央政策的推動就是必須去接受，因為是強制性的規定，所以不必要做行銷。這與一般企業不同，企業的產品如果不行銷可能就賣不出去，而公部門是制度推行下去，

尤其是強制性規定機關就必須配合推行。但如果公部門運用些很好的行銷策略，在剛開始時大家會比較容易配合，並瞭解這制度而熱於去推動。

訪談編號：A3

人力資源策略議題管理:

1. **請問您是否從政府及貴局立場，就公部門人力資源的策略性管理與議題，作一簡單的描述？及它們對公部門人力管理實施有何影響？**

以局裡來講，其實一開始不是那麼有系統性。就是從 91 年開始局裡陸續做了幾個專案，企劃處、考訓處、給與處各有幾個，陸續推動下，是各處各自己做自己的，所以並沒有系統性規劃。當時是有些很好的想法從國外引進，尤其從美國，而實施新的管理策略，是希望公部門有些新的挑戰與改變，也是時勢環境所趨。剛好那時美國有幾個新的措施，如「績效管理」、「核心能力」等這些新的議題，其實當時局裡並沒有整體規劃，而是各處做各處的專案規劃。

所以簡單來說，這幾項新的策略，像給與處最早的「績效獎金」，考訓處的「組織學習」，及企劃處的「核心能力」、「核心價值」與「人力資本衡量」，去年前還有一個人「人事體系執行力提昇」，但這案子後來凍結掉。這些計畫是各處提各處的，比較缺乏一個整體性。

影響是讓各機關對人力資源管理，有些新的想法與看法，因爲傳統的人事畢竟比較限縮在傳統的任免、遷調、考獎與退撫等，大概是一些選用與育留的過程。可是新的管理策略議題變化很大，像國外在做選用與育留時，不是做一整體規劃，而是外包出去，因此如美國 OPM 在做時，重點就放在策略規劃與推動上。因爲我們的體質與制度跟美國不太相近，可是我們是學習他們的一些制度，所以造成的影響，於好的影響是讓各級機關有新的人力資源管理措施概念革新，而負面影響是造成各級機關措手不及與不瞭解做法。這是因爲我們的體制與國外有所不同，卻運用了他們的制度，但基本的制度還是與他們不一樣，因此可能造成水土不服，也造成各級機關實做上的一些困擾，甚至影響了他們基本的人事管理。

2. **請您就所熟悉與了解公部門人力資源之「績效獎金制度」議題背景、發展原因，並闡述其內容？**

最早是在 91 年開始試辦，而之前局裡也研議了一陣子，希望針對待遇的部份做些變革，運用變動薪或激勵性獎金來做變動。那時考量很多，也考察其它國家與企業做法，後來歸結也許可用「績效獎金」方式作推動。「績效獎金」政策目的很簡單，是用金錢誘因方式，又不影響既有待遇與俸給結構，也就是不影響原本的本俸、主管加給與專業加給外，去另外找一筆錢當激勵誘因。就研議了「績效獎金制度」，也參考了民間與國外的做法，並擬定一個計畫在 91 年度試辦。試辦第一年是讓有意願的機關提出，並由局裡審核，通過後便試辦。而在試辦第一年後，第二年便全面實施，當時也蠻大張旗鼓，是所有中央與地方機關都辦，加起來大概有 8000 多個行政機關。

3. **請問公部門在考量策略性的人力資源管理議題，會對整體政府公務人力產生的影響，以及依議題的重要性施行的順序，就您所知是如何對於「績效獎金制度」施行研判與分析的？**

與第一題相似，當時並沒有將「績效獎金制度」排第一的順序，而是由各處對策略性人力資源議題做開發，並沒有整體規劃，也沒有排優先順序性，其實是「績效獎金制度」動作較快就先做，而當時同年考訓處的「組織學習」也訂定了。實務上，並沒有考量議題實施的重要性順序。

4. 請問就所瞭解公部門之「績效獎金制度」的規劃，包含了哪些重要的內容、目標、設計，以及與政府整體連結為何？請您發表意見？

一開始是希望運用變動薪的概念，創造一些激勵誘因。其實內容是蠻簡單的，大概分為二部份，一部分是績效管理（績效評核）；一部分是績效獎金。績效管理應說是績效評核，重點是在單位評核或團體評核，內容主要是各機關要對所屬各單位與下級機關，做團體績效評核。並在計畫中規定如何訂定出計畫目標、評核目標與績效目標，最後再根據結果獎勵；獎勵的結果就是績效獎金，依據團體評核的結果，發給不同額度的獎金。

在第一年試辦時，還沒做細節規定。而在第二年正式實施時，便清楚將績效獎金分為三個等級發放，原因在於第一年試辦時，許多機關的單位獎金都均分，也就是各單位獎金都一樣或差不多，所以並沒有激勵性的因素。因此第二年正式實施時便清楚將績效獎金分為三個等級，是在第一年試辦時沒有的，目的是要評量出績效的差異性，並配以不同額度的獎金，才能產生真正的績效。

另外是個人獎金部份，個人獎金額度較少，團體獎金占全體 80%；個人獎金占全體 20%，而在 20%中又規定不能超過機關十分之一的人領獎。績效獎金評核的對象是團體績效或單位績效；獎金發給的重點是在團體績效獎金與個人績效獎金。最重要的是「績效獎金制度」突顯的是團體績效大於個人績效。

而在 92 年度時又將個人績效評核結果要與個人考績比例連結加入，但這比例是有限制，各機關大都不得超過 75%，而在 75%的額度中各機關可去分配，但加分人數還是不得超過 75%。而現在各機關反而重視要根據不同的評核結果，做不同等第分配就是甲等的比例，也就是說單位表現好甲等比例人數就較多，這激勵效果以實務上來看，反而比團體績效獎金好。原因是現在獎金額度太少，又因主計處反對而無法另編經費，又不能從前面三個結構中做變動。所以只能從每年的人事結餘，拿來當作績效獎金，但現在人事費越來越少，許多機關都發不出獎金，因此錢的誘因就越來越少。

5. 請問您對現行實施的「績效獎金制度」議題，推行時所遭遇到的支持與阻力或困難，就所理解的有哪些方面？

這題很重要，局裡在推的一些策略，不只是「績效獎金制度」，還有一開始講的那些策略，其實一開始推動上都遭遇到許多困難。表面上來看，困難是在各機關沒有辦法配合，尤其是人事單位會覺得人手不夠，而傳統業務並沒有減少，所以要兼顧傳統業務與新的業務。而這些新的業務是新的概念，與他們的傳統業務相比，是相當陌生的領域，因此很難去推動，這是實務上的。

第二個層次在於機關首長支持度，很多人大都會提到這點，這與我們體系有關係。因為政府機關的編制，人事單位是一行政幕僚單位，首長重視的還是業務單位。傳統的會計與人事單位都

幕僚單位，有些首長會認爲人事單位可有可無，並不會期待它從人力資源角度，有所作爲。所以往往局裡公文發出後，會累到人事單位，因爲它要兩頭應付，一方面要做給局裡看；一方面要與業務單位及首長解釋爲何要實施，因此常會認爲爲什麼要做，或甚至認爲多此一舉。尤其是業務單位的反彈，因要填許多報表，如果業務單位不配合，人事單位便會被僵住。二方面機關同仁與首長都不支持，他們便有無力感。

第三個層次是更高的層面，也就是制度的問題。因爲我們結構與美國不同，又在學習它的某些制度，但我們的整體制度還是沒變的。我們現在的人事制度大多還是管制的角色，包含局與銓敘部的業務幾乎都是管制性角色，不論從任免、編制、訓練、考核及待遇等面向，觸角是相當廣的，有點像人事警察的角色。不僅訂政策，還訂法規、操作細節、員額編制及待遇標準等，各機關人事單位就遵照這套制度去管理，這是國內情況。

但美國是不同，它是彈性授權，原則上是不論編制、員額等，即使是待遇也只規定基本標準，大部分還是授權各機關彈性運用。所以我們因爲人事一條鞭制度存在，等於是中央集權的人事體制，但美國卻是分權的人事體制，一個是集權而一個是彈性的，作法上就有很大的不一樣。差異在於美國聯邦政府是授權，因此在新興的策略如績效管理中，是當一個案子或策略擬定後，便推薦給各機關運用，尤其是聯邦政府或州政府，使用與否或成果如何，都自行負責。而如果願意使用時，便派人進行輔導，作全盤制度規劃與諮商。類似民間企管顧問公司的角色，擁有制度與策略，且都已生產規劃了，有需要的公司便去購買。而 OPM 不是用賣的，是直接就教你，派一組外部專家去協助推動。

可是局裡就不同，情況是傳統的業務都還存在。所以各人事單位的傳統人事管制、人事報表業務，已經很忙了，局裡又加了新的業務，並強迫人事單位要去推動，他們會變的兩頭忙。且新的業務又是強制性的，因此造成的差異是，當新的策略是在強迫或心甘情願接受情況下，達成的效果是不一樣的。前者往往是流於形式或文書作業，只是表面上的施行；後者有意願時，便會想看到成果，真正去實施則效果就不一樣。

最大困難大概是上述三點，但不是只有「績效獎金制度」會遭遇，其它人力資源策略議題也是這樣。

人力資源策略議題行銷：

1. 請問當欲推行「績效獎金制度」議題發展初期時，對於考慮運用行銷的方法與工具，能吸引更多的公務人力注意與接受，就您的看法是否認爲是有效的嗎？

其實在當初推動時，並沒有在做太多行銷的步驟。應該這麼說，因爲制度的關係，常是命令下去後，機關的人事單位就照做。就這個層面來講，就沒有太多行銷的政策，都是以命令的層面居多。而在 92、93 年實施時才開始重視行銷，因爲實際上在推行時，許多業務單位與首長的配合度較低，甚至實務運作上許多同仁持反對意見，會覺得評核或獎金發放不公等雜聲。從那時起就比較重視行銷，後續有許多方式，例如計劃在行政院院會還是專案中提報告，這點我不太記得了，有向院長做簡報；並另外用報告方式向各機關首長行銷，提到在公文發出前，將會先請各機

關副首長參加座談。因此在年度計畫前，都會由局裡出面邀請各機關首長開會，講解措施並請配合。除此之外，有舉辦觀摩會，將一些成效好的機關當範例，請其他機關觀摩學習。關於行銷方面在一開始並沒有太詳細規劃。

2. 請問當在推行「績效獎金制度」議題，會耗費許多成本（包括：經費、人力、時間等），而在有限的成本中，您認為會耗費的成本大致上包含了哪些？且要如何獲得最大的成效？以及在成本效益比上多少是可接受的？

老實講當時局裡在推動時，並沒有花到什麼錢，談到經費。在規劃時並沒有花什麼錢，倒是在推動時辦許多說明會、講習、座談會等等，主要經費是花在推廣、行銷與教育訓練等較多。人事局大概沒有花很多錢，因為獎金本來就是各機關的人事費。

以人力方面，也還好，因為績效獎金就由一個科在辦，早期在規劃時包括一個承辦人、一個科長與承辦處處長和專門委員。基礎核心的人力大致上就 4、5 個人，所以人力上還蠻有效率，且就整個制度規劃而言，不致耗費太大的人力。

時間方面，相對會花許多時間，因為是局裡蠻重要的專案，在規劃初期花了許多時間，包含資料收集、議題整理、計畫擬定及推動上，還有工具設定與推廣等方面，都還是在於核心人力的有限時間中。以整個成本而言，人事局花的成本是還好的。

效益本身很難界定。以主觀效益而言，原則上的成本效益我認為還是正面的，原因在於人事局投入的成本不會太多。但是得到成效在於，儘管許多機關不認同或認為沒得到效益，可是從某些個案機關來看，還是有一定程度的幫助，他們會認為的確對於績效管理是有些幫助。因此以這角度而言，只要能對某些機關產生協助，我就認為是有效的。只是未來如果不是以強制性的方式，我覺得會更好。

3. 請問就您所知，推行「績效獎金制度」議題過程時，會透過哪些管道、宣導方法（例如：會議、公共關係等）？是否有專人或專責小組負責規劃宣導與行銷？其人力如何配置？資源如何運用？

管道是很單純的人事一條鞭體系，各機關在推動「績效獎金制度」時，一定是透過人事單位去推動。宣導方式是在開始時，會找各機關副首長開會，等於作政策共識的推動，藉此機會宣導並希望各機關單位配合。 局長也會向各機關首長發正式的函，並請他們支持。管道上大致是這樣，一方面對高層是透過會議與書信方式，希望得到認同，二方面是透過人事單位去推行。前面的效果不是很大，因為各機關的會議與函太多了，首長也不會特別重視此制度。實際的管道與宣導推動完全是透過人事單位。

以人事局的角度，也辦了許多宣導會與會議。從試辦時的講習、說明會、種籽師資研習營、研討會與研討會，還有分區座談等，在前面幾年非常、非常多。最近幾年就將它單純化，以研討會、種籽師資研習營與交流為主。在 93 年時成立「輔導小組」，會到申請的各機關去，就如 OPM 的方式，派人做診斷、宣導與輔導。

專人就是承辦科，承辦人就是一個，專責小組即承辦人、科長、專門委員與處長及副處長等，

這幾個核心人力。但現在承辦人可能就分好幾個，再加上科長、專門委員與處長及副處長等，原則上是這樣。

4. 請問在推行「績效獎金制度」議題過程時，就您所認知，是否使用標語、特殊標誌強化形象？透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？您認為尚包括哪些要素能吸引議題受關注？

標語、特殊標誌這倒沒有，從來沒有做過，所以這部份倒是比較缺乏的，這是我們完全沒想到的地方。媒介包含研討會、說明會與觀摩會等等，另外主要是公文，網站也有些資訊，還有人事局的每月的人事月刊。初期時也會定期說明議題與制度介紹，而給與處今年度正在做一個網路平台，有點像給各機關做工具參考運用的平台，大致上是這樣。

包括哪些要素？重點還是首長的認同度，如果剛剛談的問題，只要首長願意去做也認為很重要，這些問題幾乎都不存在。以我看來，有些機關首長相當重視這個制度，只要首長重視，下屬的各單位主管都會相當重視。先要吸引首長認同，這部份較重要，至於要用何種方式爭取首長認同？中央與地方要切割來看，中央機關首長大部分是政治任命；地方是民選的，因此壓力與興趣都不同。

以中央政務官而言，推動政策的驅力在於對院長與民眾負責，主要還是院長。中央要透過管道使首長支持與認同而去推動，恐怕要由總統或行政院方面，這方面蠻難的，因為層次太高。我覺得真的要推動的話，還是要由總統、院長與市長層次來推動，而不是單由人事局去推動，並由院長行銷推廣。因為人事局是幕僚、規劃的單位，並做工具設計等，真的要推動還是需要登高一呼，其實不太容易。所以這種管理制度還是長長遠遠的，重點還是要透過院長角度去推動，會比較容易推動。

而地方情況就比較複雜，這個部份我會建議就開放，向他們說明。地方首長願意做與否？就不能勉強，只能用一些成功案例，說服他們績效的確會對政績有幫助。民選首長壓力來自選票，政績對他很重要，因此可從這角度去推廣，而地方首長願意做與否？我們就無法強制了。

5. 最後，請問您認為政府人力資源部門在未來實施行銷概念的發展性如何？且就您的看法認為在上述四題中，哪項因素是最重要的？以及在推行策略性的人力資源議題過程時，常遭遇的問題中，您認為常會包含哪些？

我覺得發展性其實是蠻大的，原因是在這層面是從來沒有人去想過或研究過，要如何做行銷？因為人事體制還是一條鞭，人事局還是習慣一套命令，要求各人事單位遵行。只要一條鞭體制存在，大概人事局還是不會習慣作推廣行銷，雖然會使用，但認知上還是會用命令方式。可是這種方式會遭遇的挑戰會越來越大，一方面地方自治法實施後，地方主體性越來越強，所以要求地方實施時，就會遭遇到之前說過的困難。所以在未來要推動新制度時，這種行銷或推廣方式還蠻有發揮性的，但是要如何操作就是另一個問題。不過，以後要配套來運用行銷或推廣方式，可能可以增強它的效果。因為切割來看，願意做與否或成效如何？就要視行銷的精緻度。

原則上應該是一樣重要的，但是要硬挑的話，我認為產品本身與促銷是蠻重要的。產品本身

還是基礎，不可能不重要。但行銷不出去，大家就不用，開發也沒有作用了。大致上是這兩項比較重要。

會遭遇的問題，大概在之前都講過了。

訪談編號：A4

人力資源策略議題管理:

1. **請問您是否從政府及貴局立場，就公部門人力資源的策略性管理與議題，作一簡單的描述？及它們對公部門人力管理實施有何影響？**

在我們局裡各業務處針對人力資源管理的策略，都依據各處的功能去設定一些策略性議題，比如企劃處的「核心能力」與「核心價值」，而人力處是人力控管與人力外包部分，像考訓處的「組織學習」，以廣義上而言，也算是人力資源的一個策略，而給與處就如你的題目爲「績效獎金」的部份。因此局裡各業務處都針對這部份，做一些策略的推動。

在傳統上，局裡比較偏重例行性的工作，在推動例行性的工作的長久情況下，就會有惰性。對於人事單位與公務人員本身，在面對社會快速變化下，如果沒有求新求變，就會有它的限制。可能也是在這形勢下，局裡便開始參考企業部門的作法，去推動策略性人力資源管理的一些工作。

2. **請您就所熟悉與了解公部門人力資源之「績效獎金制度」議題背景、發展原因，並闡述其內容？**

以局裡的「績效獎金制度」而言。我的看法是在過去公部門的待遇制度太過一致性，而且又被批評缺乏激勵因子與績效精神(但要改變現行的待遇制度又蠻難的)。爲了要在待遇制度中注入績效精神，本局於是參考私部門的「績效獎金制度」並將它導入公部門。它主要的目的，是希望在公部門也能夠追求績效的概念。

在內容部份，是分團體績效獎金與個人績效獎金兩部分。事實上，有些部份也與研考會的績效管理有點重複，也可能造成有些人事部門在處理績效獎金時，會覺得困擾的部份。

3. **請問公部門在考量策略性的人力資源管理議題，會對整體政府公務人力產生的影響，以及依議題的重要性施行的順序，就您所知是如何對於「績效獎金制度」施行研判與分析的？**

基本上，是沒有順序的，各業務單位主管，要讓各業務單位工作推陳出新，所以可能要有些創新的作法，各處各推各的，各處間並沒有連結，沒有連結的話，便沒有辦法排序，而是各自發展。

我覺得推動的決策者原本對「績效獎金制度」概念並不強，而會產生「績效獎金制度」，是採自於幕僚的專業意見。因爲公部門的待遇制度遭到詬病，幕僚單位便會研議如何解決問題，然後可能也是 林文燦副座對這方面研究相當專精。所以我覺得在公部門中，對於在某方面有專業意見時，且講得有道理的話，是會被尊重的。在這部份大多是幕僚的專業意見，並建議上級採行。

4. **請問就所瞭解公部門之「績效獎金制度」的規劃，包含了哪些重要的內容、目標、設計，以及與政府整體連結爲何？請您發表意見？**

給與處績效獎金制度的考評，分團體考評與個人考核，在設計上，應該是一整套的，從工作到人的考核，而考評又分團體考評與個人考核而發給獎金，並也與考績相連結，這部份本局應是規劃蠻完整的。

至於與政府整體連結部份，事實上，研考會應與本局有所分工，研考會負責中程施政計畫，負責的是事的部份；本局負責的是人的部份。理論上，就績效部份對於「事」與「人」是可以適切分工的，但是我們在連結部份，連結得沒有太好。所以變成研考會負責中程施政計畫，與本局的「績效獎金制度」相關工作沒有完全連結，本局推動的不只是績效獎金，也包含了績效管理的工作，在績效管理中包含了許多「事」，也就是業務單位的業務目標。因此這些績效目標要與研考會中程施政計畫，在理論上要有所連結，但是各單位在執行上不一定能有效連結。關於連結部份，應該還可再改進。

本局的「績效獎金制度」事實上是有跨到研考會的業務，但是實在也沒辦法不跨越，因爲人力資源管理基本上是支援性工作。要訓練一位好的人才，而且是一個資源，就必須搭配他的工作。所以要考核一個人，一定要考核他在工作崗位上是否能把工作做好，所以一定連帶地會跟業務、工作與目標結合，才能去考評。

5. 請問您對現行實施的「績效獎金制度」議題，推行時所遭遇到的支持與阻力或困難，就所理解的有哪些方面？

推動績效獎金制度的阻力很多，而且困難也很多，主要是因爲公部門的績效精神不太容易被激發，可能與公務員保障太多有關係。在組織文化方面，大家比較缺乏績效的組織文化，而容易變成假平等或形式上的平等。再來是領導者或主管比較缺乏道德勇氣，因爲大部分主管想當好人。普遍而言，是希望求形式上的平等，由於道德勇氣不夠或沒注意同仁績效差異，績效獎金制度推行是很困難的。而且領導者可能對於什麼叫績效的瞭解也不夠。

此外，公部門與私部門是有差異的，公部門在推動「績效獎金」時發獎金，因爲牽涉到預算來源是自於人民，因此發給個人獎金是無法匿名的，要符合相關會計核銷規定，也因爲無法匿名，所以造成領導者或主管很難去做公平處理，以及客觀的績效無法顯現。

人力資源策略議題行銷：

1. 請問當欲推行「績效獎金制度」議題發展初期時，對於考慮運用行銷的方法與工具，能吸引更多的公務人力注意與接受，就您的看法是否認爲是有效的嗎？

我覺得效果還要評估，效果可能不是太大。因爲我們的行銷方式，還是比較傳統的。本案會給人事單位較大的衝擊，不是在於行銷方法與工具，而是在於獎金的分配方式，至於工具與方法，並沒有太多，但是因爲牽涉到獎金，所以會引起關注。可以說這個議題，本來就會造成普遍的關注，而非行銷方法與工具使它受到關注。行銷工具的主動與被動是不太一樣。

2. 請問當在推行「績效獎金制度」議題，會耗費許多成本（包括：經費、人力、時間等），而

在有限的成本中，您認爲會耗費的成本大致上包含了哪些？且要如何獲得最大的成效？以及在成本效益比上多少是可接受的？

經費其實花不多，因爲推行上還是與傳統方式差不多，所以只是辦了些宣導會，與首長、業務單位主管、研考單位主管及人事單位主管等分別舉辦宣導會，以及成立服務團赴各機關指導大家如何去做，另外辦理人事主管會報宣導，這本來就是我們正常的管道。至於新的部份就是舉辦學術研討會，並請立法委員來參加，以吸引比較多人的關注。

而大家對於這工作較質疑的部份，是文書工作太多，因爲各單位要填報太多的資料。並且要求大家要成立委員會，及設定目標去考評，這些大家疑慮很高。所以成本部分應切成兩半，一半是局裡在推動時所耗費的成本；一半是各機關在推行「績效獎金」所耗費的成本。這兩個成本基本上是不同的。

就局裡在推動這概念並讓大家瞭解的成本部分，成本並沒有花費太多，成本是正常的，如印些宣導手冊等。成本效益比上是可以接受的，因爲並沒有花太多的成本，只有印書面資料及辦理研討會、宣導會等，不像有些單位會在報紙上以半版、全版刊登。這也與人事一條鞭制度有關，事實上，議題並不用花太多成本，只要一紙公文，大家就知道了。

3. 請問就您所知，推行「績效獎金制度」議題過程時，會透過哪些管道、宣導方法（例如：會議、公共關係等）？是否有專人或專責小組負責規劃宣導與行銷？其人力如何配置？資源如何運用？

管道就如剛剛所說，有辦教育訓練、研討會、主管會報與開會等，並印些宣導冊子。而給與處有一個科專門負責這工作，而給與處應該有組成一個小組，專門負責這個工作。人力配置部份，就是這個科在負責，並沒有因爲增加業務而增加人力，就如一般業務般並沒有特別的。

4. 請問在推行「績效獎金制度」議題過程時，就您所認知，是否使用標語、特殊標誌強化形象？透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？您認爲尚包括哪些要素能吸引議題受關注？

特殊標誌是沒有的，那標語我不知道有沒有，就算有也應該不是讓人太深刻，因爲我在局服務也不知道這標語是什麼，也沒有太深刻印象。關於內部刊物，林文燦副座寫了許多文章，給與處也有設置網站宣導。

至於哪些要素可吸引關注，這議題由於公務員牽涉到獎金，受到很大的關注。如果將今天的五千元變成兩萬元，關注就更大，而有些議題本身就算宣導再多，也不會受到關注。

5. 最後，請問您認爲政府人力資源部門在未來實施行銷概念的發展性如何？且就您的看法認爲在上述四題中，哪項因素是最重要的？以及在推行策略性的人力資源議題過程時，常遭遇的問題中，您認爲常會包含哪些？

以局裡角色是一條鞭概念下，事實上有沒有行銷影響並不大。但是理論上，局裡角色應有轉變，因爲時代的不同，因此不一定上面一句話，下面的人就會照辦，也就是說一紙公文下去，而人事人員卻把它當廢紙，就沒有辦法產生效果。所以由於社會觀念轉變，因此公部門觀念也要做轉變。

如果行銷概念要有發展的話，局裡可能就不適用一紙公文或規定，而要大家遵行。也可以說在推行政策時，要廣徵大家的意見，或者要形塑這些措施時，方式要有些調整。不是以上到下方式而是要先凝聚大家想法，再來推動。因爲凝聚過程就是一行銷。

上述四題很難去分，如果硬要分的話，應該是第 3 題，但是它的重要性並沒有那麼強，能讓你一下就選出。

最大問題在於，大家對於所謂策略性議題不夠瞭解，而且也懶得去瞭解。尤其如我們在辦理一些新的議題，這些不是例行性工作而是新的，基本上想去瞭解的動機並不強，所以必須要去鼓勵或強制他們，否則便不會認真學。如果不認真學便不瞭解，而在不瞭解情況下，又要填許多報表，於是會隨便填報表或在機關中隨便推動，以致造成人與人、或同事間，對於議題過多負面的想法。

所以我認爲局裡在推動許多新的措施時，角色應朝像顧問公司，如企管顧問公司般，要有政府部門或公共事務顧問公司，用這樣的精神提供顧問諮詢，促使或誘導公務員自動自發願意去接受新的事務。

附錄二　學者專家訪談紀錄

訪談編號：B1

人力資源策略議題管理:

1. **請問您認爲，政府人力資源的策略性議題，對於公務人力的影響力及其重要性爲何？在定義策略議題時，應包含哪些重要因素與步驟？**

基本上有關人力資源的策略性議題，是近年來政府行政部門，尤其是人事體系很積極推動的。我個人認爲人力資源牽涉到文官制度或法制，要符合時空的需要，所以這種人力資源的運作或管理內涵，隨時要與時俱進做適度修正，並依照國家當時情況。因此它是漸進成長的，要不斷地除弊興利，所以我認爲當前政府推行的策略性人力資源議題，有助於政府與文官形象的改善，可以貼近當代先進國家相關公務人力資源學理與實務的演進。除非要故步自封，否則非得朝這方向不可，因此重要性攸關整個人事體制及公務人力整體形象與能力發展，是有關鍵性的定位。

應包含哪些重要因素？我想第一個還是績效，績效對於公務人力也好，或早年講的文官體制也好，是指功績制精神。功績制精神與我國淵遠流長的公開考試競爭用人，和美國從分贓制走向功績制相關。因此功績制精神已經是全世界先進國家或進步企業，在人力管理上最起碼的準繩，所以考量時要擺在第一。

其次要考量的是公平正義，因爲政府人力不是私人人力，它牽涉到政府施政，而政府施政不能像企業只談利潤與賺錢，還要談公平正義。

第三個就是法制程序，是處理公務人力面臨法制上的困難，通通要經由法律程序。非得走這套公務機關才能做，這跟企業界是不同的。企業界是總經理要做就做或董事會通過便行，而政府機關還有法的程序。

上述幾個因素，會影響到政策選擇與做決策過程。但每個特性又不一樣，在談績效時，要以顧客、人民角度看它。而談到公平正義便涉及到人民觀點看法。對於法制上而言，就牽涉到政府本身實質上的運作。

2. **請問就您所理解的，對於「績效獎金制度」議題之制定，所依據的背景與標準爲何？及參考的資料包含哪些層面？**

我們國家的文官法制裡，對於績效這件事情，向來是偏重個人績效，而個人績效是顯示在考績法裡面。個人績效中有 50%是談個人工作，而其他攸關品德、學識、能力等跟績效是有點具距離的，這是現況。這個現況造成走向偏離績效本質，所以幾年前人事局積極要推動團隊或單位團體爲主的內涵，當然也包括個人的「績效獎金制度」，因此做這樣的設計或修正，修正原來的制度。談白說，原因出在兩件事，就是僵化的俸給制度與寬濫的考績制度，這兩件事是有關聯的。

照理說俸給制度歸俸給，但事實上，我們俸給中的晉級，包括晉本俸、晉年功俸，甚至專案考績也可晉級。所以俸给法等於是考績法下游運作的一部分，而我們的俸給法上的俸表是有限，因此很多人都會年功俸到頂，還有各職等間的差距不大，因此激勵作用也不大，因此便有點僵化。這是第一個背景。

而最關鍵的是考績後來走向寬濫。這應該是在民國 59 年前，考列甲等的人只佔三分之一；

而民國 60 年到 75 年的階段，經過五院祕書長會談之後，在未修正法律條文情況下，將考列甲等的人數比例增爲二分之一；到了 76 年 1 月開始實施的現在人事制度，照立法精神改用條件設定甲等，並要符合某些條件而不能有某些條件，用這樣的積極及消極條件限制，本來是希望它落實在某個條件標準，但事實上執行中，民國 76 年時甲等比例就到達 74%，這比例在銓敘部統計資料中很清楚。一直到 朱武獻人事局局長時，比例已攀高到 89%左右，換句話說，考績甲等本來有優劣比較的功能，但標準與條件太寬後，十人中有將近九人是甲等，就沒有鑑別作用了，因此也沒有激勵作用了。而造成考績沒有鼓舞或激勵的作用了。

進一步地，人事局研究了「績效獎金制度」，希望以團隊的，甚至超越刻板的原本制度，而設計一個與目標設定或團隊表現的績效來直接掛鉤，能顯示出政府機關衝績效的制度。因此這制度的確有時代的需要，這些設計相關的標準、內容等資料，都可以查得到，便不一一提出。而設計中也有一部分是關於個人的，並可以去鼓舞。而這當中有兩件事可以值得一提。

第一個是錢如何來。關於錢的部份，是當時 朱武獻局長與銓敘部 吳容明部長會商，而主要當然是人事局發動。因爲不可能有新增錢的來源，又召開五院祕書長會談，將過去十幾年不用的比例限制又重新使用，將它定爲 75%，仍舊比過去的 50%高，但與現況的 90%比例相比之下，各機關不就可以省下一筆考績獎金的錢嘛！主要就由這筆錢來供應。但是對外並沒有講的那麼直接，可是實際上便運用這種方式來提供財源。

其次是實際執行上，是針對目標設定，人事局就定了基本的規定，然後先試辦。試辦一年不到，且試辦真正的成果也還沒呈現，就積極地將行政院體系全面推動，可見得當時主政者決心很強。但反過來說，既然稱試辦，就必須將問題、成果優缺做改進，再來做全面實施。所以這之間有點政策性層次，且相當強烈。

進一步說，人事局沒有將最關鍵的機制完全訂定，何謂最關鍵，就是評量或評比方式。而將這套設計授權各主管機關訂定，但道理也對，因爲所有機關類型不同，宜各自因應自身需要制定細部設計與評比結構。反過來說，實務上是人事局沒有辦法做得很好，因此而將它授權出去，這伏下這制度中的負面因素。所以後來各機關實施試辦，試辦的人都用心設計整理一些標準，來達到發給「績效獎金」的目的。但結果到了後來全面實施時，多半都東抄西抄，且這些業務負責規劃的多辦是人事室，但因沒有受過完整的訓練。造成仍舊落到分配、輪流之可能，而不是最好的單位或最優秀的人得獎。提到人事，本就關於人也關於事，會比較複雜，難免有人情因素，就會有輪流情況，比如這單位表現好而給它一名，但第二年就不一定了。其次是業務單位大都會被視爲最重要的，那幕僚單位呢？這設計之間本身就不是很精緻，因此就形成這些問題。

回過頭來，就造成人事部門與同仁之間的抱怨，這種聲音也傳到立法委員，因此在去年審人事行政局預算時，就告訴人事局這制度是沒有法源的，而將它凍結，且不能發獎金。因此徒有制度而不能實行，我也對立法院的這個措施，相當遺憾。這制度本身很好，但問題出在設計與執行，而設計與執行任何制度，一開始並不會百分之百好，當然要改進；沒有法源，當然要立法。一下完全把它關掉，是很可惜的。

後來有個後續，並不在你的問題中，是考試院考量考績法修正案時，最近已送立法院還沒完成立法，我們就加了這件事的法源，裡面還隱隱約約透露出可以獎勵的概念。

依據的標準要談兩件事，第一個是法源方面，是沒有的。第二個內容設計方面，其實有蠻多部份是空白的。

3. 根據人力資源眾多不同面向中，關於政府人力資源的策略議題，請問您重要性考量及優先順序的排定爲何？及依據什麼角度來分析？

行政體系現在推動的人力資源幾個議題，都蠻重要的。如果從人力資源管理角度，會談到人力獲得、人力有效運用、人力培育與人力激勵等，可以談的東西很多。人事局推動的「組織學習」、「核心能力」等，這些其實都很重要，就公務體系的推動有它的必要。但是坦白說，宣導還不是很夠。

人力的獲得在我們國家不是問題，因爲最優秀的人才才能進來當公務員，踏進政府的第一步是透過公開競爭考試，並以中央集權之強制性分發。其次有關人才培育部份，已經定了訓練進修法，從 85 年來訓練漸漸地在加強，甚至終身學習、網路學習等，問題不是很大。而人事局的「核心能力」也是人力培育部分，在未來將放在考選範圍來管。而裡面最重要有兩件事，我覺得應該要做的，第一個是人力的有效運用，第二個是人員之激勵。

第一個是人力的有效運用，從文官制度來講，是職務的管理。換句話說，是否勞逸不均或工作是否具意義等問題，在外圍的關聯是政府再造課題，就組織內部而言，任務是固定的，哪些人該做什麼任務，就是人力是否浪費的問題。在法制上叫職務管理，但在實務上未能落實，很可惜。這部份應加強。

其次，第二個是人員之激勵，如何將績效觀念做爲人力資源管理的關鍵核心，是兩者之中最重要的，且最能立竿見影的。用績效管理來推動整個人力資源管理的應用，要以績效爲核心。爲何要談這個？因爲整體公務人力素質不錯，那爲何沒有符合民眾期望，問題在哪裡？一個老大的機器運轉是否靈活？是否循著人民需求的軌道前進？這是個大問題。而從績效去切入可以談到俸給、考績、人才培訓等，往後可談到升遷或退休金等，但如果不從績效的功績制面向考量，是會與社會脫節的。因此我認爲這部份應視爲最優先的，不論人事局的策略議題面向是多少，我覺得還是要從這核心觀點來切入。這種方式會比較快有成果，如果談人才培育、人力的有效運用等，成果就較慢。但若也以績效角度來看這些，便可以豁然開朗，並有實質上的獲益。

4. 請問您認爲就政府人力資源的策略議題規劃上，須具備哪些能力及運用哪些方法？政府人力資源體系中如何能發揮應有功能？

首先，我認爲第一個是共識的取得，第二個是法制的建構。共識的取得，在早年公務員與國家的關係，是「特別權力關係」，在這階段中是以長官的角度要求來設計。民國 85 年以來，依照大法官會議解釋，將之定位爲「公法上的職務關係」，因此就逐漸建立在民主的權利與義務對等關係基礎上，是一合理法律結構。在這狀況下，改變以長官要求，甚至不經法律程序，就訂定命令、規章的過去方式。現在就非得要取得共識，所以任何政策之推動長官有良好的構想，是一回事；真正要推動還是要依程序與共識取得，因此共識取得很重要。

第二個是法制的建構，這也是公務體系比較麻煩的問題。修法要依行政程序法等規定，例如要有法源、要有明確授權，才能訂定職權命令、法規命令等。授權的規章，也要詳細制定並建構完整，才能暢順執行。

也因此我們在人力資源處理上，不得不向現實面低頭，包括要多花點時間來溝通。也可以試

放風向性氣球訊息來徵詢意見等非正式方式，也有座談會等等。進一步法制面程序時，要有正式法規，找人事局、銓敘部、保訓會與考選部等幾個機關一起商量，甚至也可找人事處這些有經驗的人力資源管理者，吸收他們的經驗，經過思考討論後，由考試院送立法，進入立法院的人事法制委員會。這許多方面都需要溝通，否則會很辛苦，因爲我們許多人事重大立法往往都拖了 1、20 年還沒有進展。

5. 請問就您認爲，政府在「績效獎金制度」議題執行上，會遭遇哪些問題？請問您會給予策略議題執行上哪些建議？

我覺得問題有三點，第一個是觀念的溝通，第二個是預算，第三個是內容設計。

第一個是觀念的溝通，剛剛講過了，要從第 4 題的方向來進行。很多東西都是觀念沒溝通，因此執行單位或公務員只看到它的缺失，只看到甲等比例降低，再來又看到少數獨特的單位與人得到獎金，顯示出他們思想裡沒有績效觀念，而與他們談「績效獎金制度」時，會認爲某些權利被剝奪。

第二個是預算，也就是錢。這部份是究竟要增加預算？還是要在原有預算中，劃出一部分？而後者會產生排擠作用。現在方式是採用後者，可是人事費沒有增加，甚至立法院都對人事費相當節制，因此人事費空餘空間不大，這就是面臨的難題。雖然考績甲等比例已從將近 89%降 75%，在這方面是有餘額可以發獎金。那立法院的意見，是法源的問題，是另一回事。

但我認爲對於預算的思考，如果要以機關的人事費來做挪動，那獎金幅度便不會大。宏觀來看，如果將整個人力資源的預算，不只是人事費還有許多是與人力資源相關的這方面是否能擴大。舉例說人事費的編列是依照人頭，依照幾個簡任官、薦任官與委任官一年編多少錢，而我的想法是，進一步思考，如果一個機關 200 人，在實施績效獎金後，可以用 180 人就足夠，省下的 20 人人事費，是否可以挪出一部分作績效獎金。這餅就較大，而且實際上感覺就不同，因爲用 9 人做 10 人的事，但薪水也沒增加，頂多只有加班費也不多，省下 1 人的人事費，是否可用一部分作績效獎金，幅度就變大。

第三個是內容設計，就是評量方法。但人比人氣死人，光個人的考績獎金評比實施多年，但大家還是在抱怨。現在新的制度是要單位間來評比，與特殊貢獻的人給予獎金，這些標準的設計當然就很辛苦，但這標準又非走不可。這些新的評比概念是不錯，但在實務應用上有距離，我舉 360 度考核與平衡計分卡爲例，在企業界或管理實務界是很紅火，但是要放在這裡來用，不是不可以，但是需要一段時間摸索，且這些在企業界都未必能用了。公共體系便要花時間來朝這個方向進行，才能讓人家心服口服，否則仍用老的一套評比或自創評比方式，都沒有說服力。

如何處理的方式是人事局與銓敘部，應該找學者專家做具體規劃，甚至將全國機關分爲充其量 10 個類型機關，並分別訂細部設計，酌留一點空間讓他們斟酌，一般原則性項目內容還是可以共用。各機關便可以選擇要用哪個類型的設計，並作補強，不能光靠各機關人事單位，因爲他們的經驗、人力、本事都比不上人事局加銓敘部的能力。因此找學者與專家好好規劃，規劃出來的話，可用度就高了。用這種方式會將各機關現在面臨的困擾或抱怨降低，這是我的想法。

人力資源策略議題行銷:

1. **請問您認爲，在政府「績效獎金制度」推行上，是否具有行銷的概念？且您認爲未來政府人力資源運用行銷概念的發展性如何？**

以我所知的「績效獎金制度」推行沒有用到行銷的概念，沒有這個印象。未來人力資源運用行銷概念的確有它的必要，因爲時代不同，所以共識取得很重要，而用行銷的概念可以比較容易取得共識，來凝聚大家的想法。但是我有點質疑一般的行銷觀念，跟這裡的運用是否適用，應該是朝公部門的內部行銷，有無做這方面設計，我不是很瞭解，假設有的話，應該是會比較貼近需要。

2. **請問您對於人力資源運用行銷概念組合，並以產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、促銷(Promotion)策略，是否合適？並請提出意見、看法？**

基本上，關於產品應是沒有問題，可以做積極的表達與討論。關於價格，應該定位爲公務人力努力的代價。所以是可以從這些角度做分析，內容就如同下面的 3、4、5、6 題一樣，要與一般行銷觀點不同，所以我提不出太具體意見與看法。最主要我認爲將這個觀念放進去，讓公務員瞭解到一般職場情況，而不是一試定終身，平安度過幾十年而領退休金，這個觀念是我們絕對應該引進的觀念，因爲時空不同了。

但反過來講，關於共識的建立，負責主管法制或政策推動的部門，就要跟這些成員來溝通，而溝通間是雙方的互動，即使是「權力關係」也要權利義務對等。因此充分溝通，告訴他們推動這個制度，對國家政府、機關、公務員有什麼好處。但相對的讓他們瞭解要付出才能得到，如果不付出會有什麼責任。在整個溝通過程中做這個努力，我覺得會比我們過去的形式、方式好得多，因爲我們過去都是單方面的命令要下面照辦，而因爲時代不同，如果將這觀念引進，我認爲是很正面的。

3. **請問您認爲政府推行「績效獎金制度」議題過程中，運用行銷的作法與工具，是否能夠提高公務人力的接近與接受？**

我認爲這當然可以，因爲這些方法是大家比較能接受的，不管是私人企業要推動產品或者政府部門要推動政策，不朝這方面的話，會造成誤會也會造成執行的阻力。像「績效獎金制度」就是一個典型的，一個良法美意到後來卻落空，再來做補救時不就可惜了，變成原地踏步兩、三年。

4. **請問您認爲在推行「績效獎金制度」議題，應如何考量成本（包括：經費、人力、時間等）？及應如何評估成本？**

這部份也是績效獎金最難的地方，也就是實際設計時，公務員本身具有一定的水平。且一般對於個人考績獎金也接觸多年，所以腦中有一套模式。而今天談的是新的東西，這裡是經費、時

間、人力，的確都是應該考量的範圍。基本上說來，公務員不太有成本概念，這是公務體系比較僵化的問題。也就是說如一個企業的受雇者，要浪費老闆的錢或工作無效時，老闆都會檢討他，腦中就必須有成本觀念。而公務體系不會，因爲頭家是全民，全民就是納稅人，納稅後編列預算，預算再分到機關中，不論業務費或人事費，對於他們而言是不痛不癢的，與主人間距離太遠了。即便一個政策錯誤而幾億花掉，好像也沒有人在乎，這是公務體系很大的問題。

而「績效獎金」就是要讓機關的經費、時間、人力等，都成爲注意的問題。如多用一個人力就必須多花一個人事費，一年若多增加一人，人事費便要增加一百多萬，包括薪水、退休金準備及周邊經費。而要增加人員容易，要減少人員就很難。所以過去關於這方面，公務員是不考慮成本的，只想到將個人工作做好，而不考慮是否合乎人事成本。何況時間也是成本，因爲時效耽誤很多事就沒有意義。

當然很多東西都是可以計算出多少錢，我覺得評估應該是設定範圍、項目，以不同時間的比較。所以不只是錢的面向，而是比較抽象的觀感，如外界對機關的觀感以滿意度調查指標。因此設計方面要多元、靈活，而用錢衡量只是一部份。

5. 請問您認爲對於推行「績效獎金制度」議題過程時，應透過哪些管道、宣導方法（例如：會議、公共關係等）？以及您認爲政府尚須對於公務人力提供何種協助？

會議、公共關係等都有必要。我再提幾項，有一個是團體管道，現在許多機關都依照公務人員協會法形成公務人員協會，就是一個不錯的管道，只是還沒普及。而另一個管道是學術界，如果學術界多做討論也會有所幫助。另外，公務體系也有一些外圍人民團體，譬如中國人事行政學會、公共行政學會等還是有些影響，而這些成員中很多是公務員，再來是訓練學會，這些都是管道。但我覺得最重要的還是「績效獎金制度」在研議時，主管機關銓敘部與人事局，是有必要去做代表性的分區座談，聽聽大家的想法。

另外，關於議題的訊息，「績效獎金制度」方面要成立信箱，用現成的也好或要另設也好。這方面應成立公務人力的服務信箱，而信箱中一部份專門談「績效獎金制度」問題，用這部份做個案性提供，也可做直接問答，並由專責人員回答。

6. 請問您認爲推行「績效獎金制度」議題過程時，應透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？除此之外，您認爲運用哪些方法能吸引議題受到注意？

大致與前面有點關係，包括內部刊物、網路等，另外訓練的教材，現在有 E 化的網路教材，且在訓練機構中都有提供，在這些方面都可放些資料在上面。用哪些方法能吸引議題受到注意？就是製造新聞，以「績效獎金制度」某些爭議去製造新聞，趁機會做些宣傳。另外還有最近流行的置入性行銷，都不容易做。但我覺得公務體系中的公務員畢竟大都是有相當程度的知識份子，且對他們的基本保障都很完整，因此重點在於如何促使他們積極作爲。便要從心理面建構，要是他們心理沒有衝勁，就會感覺被逼著走。所以要加強初任人員訓練，做些課程設計，讓他們初任公務員時，腦中便有績效掛帥的概念。如果要刻意去製造議題，那只是一時性的。

訪談編號：B2

人力資源策略議題管理:

1. **請問您認為，政府人力資源的策略性議題，對於公務人力的影響力及其重要性為何？在定義策略議題時，應包含哪些重要因素與步驟？**

政府人力資源的幾個策略性議題，對台灣整個公務人力的人力資源管理或整個政府經營絕對是有很重要的重要性，因為過去的人事制度基本上還是比較保守性，或者說是一種防弊，大部分是在防弊。面對整個政府的經營，要能夠因應外界環境日益的變化，包括台灣本土環境的變化。我覺得一定要選擇一些重要的議題，做一些突破性的思考。我們從策略性的議題去看整個政府的人力資源管理，還是回到台灣，就不談理論上。我想還是不能只談單一選定的議題，要談這些策略性議題間的相關性。也許要用整套的觀點，而不是只以單一議題去看。如果以單一議題當然可以去行銷處理，所以還是適合整體一起來談。

2. **請問就您所理解的，對於「績效獎金制度」議題之制定，所依據的背景與標準為何？及參考的資料包含哪些層面？**

對我來講，我覺得要怎樣去選定策略議題，還是要考慮談台灣政府經營的需要，就是政府怎樣面對外界環境而經營的需要、環境變化與政府角色變化，來運用新的作法，並選擇哪些議題是需要作重大的改變，套用英文定義就是策略議題要符合「government interest」。我指的「government interest」還是從外部角度來看，而不是從政府內部員工來定義。以這角度來講，選擇「績效獎金制度」議題是有道理的，是蠻重要的。

它的背景我不是很清楚，但多少可以意會到整個政府，不完全是政黨輪流執政原因，主要還是社會需要政府的績效。因此多少要向民間學習，不一定叫企業經營，而是民間要求績效經營的壓力，所以我覺得政府也越來越受這壓力。因此這背景主要在回應民眾、立法委員或媒體等，並覺得政府就是要有績效，經營績效本身就回到要怎樣才能有經營績效？

早期我們已經有考績獎金，對員工去績效評估。但顯然這套制度對於政府創造績效，感覺上沒有連結的很好，所以才選定「績效獎金制度」。而我理解它是所謂機關績效獎金制度，談的是組織的績效，而不是個人。所以人事局應是這樣一個角度去思考，並試辦，且有心要去做這制度。但它並沒有得到政治上完全的理解，就是為什麼非做這制度不可，這就變成它後面行銷的問題。就是人事局裡的專業體系認為是它是有需要且很重要的，也看到國外一些政府也採取這樣一個制度，那企業也當然採行這樣的制度，人事局當然也就採用並推動試辦。基本上，我覺得就是這樣一個背景。

那標準與參考資料，我認為他們還是看到國外有些政府推動這種績效管理制度，也參照了台灣民間企業部門是這樣做，在過去也已有些瞭解。但它的特定點，我忘了是哪個局長，也許是李逸洋、朱武獻、還是誰？開始試辦，背景是這樣。

我個人意見是他們選定這策略議題，對台灣是有它的意義，因為政府部門基本上對績效管理一直都沒有真正去關注。那績效管理不等同於績效獎金，人事局從它的角度切入，就是希望透過

績效獎金的方式，喚起大家注意重視績效管理。但是源頭是績效管理較重要，就是希望以手段去喚起注意目的，所以以手段而不是以目的去推動時，做行銷也許會出問題。在執行時，就會只看到手段，手段是績效獎金；目的是績效管理。做好績效管理不一定要發獎金嘛！還有很多其它的獎勵措施，但人事局它主管的是獎金，所以就以這角度出發。

3. 根據人力資源眾多不同面向中，關於政府人力資源的策略議題，請問您重要性考量及優先順序的排定為何？及依據什麼角度來分析？

「績效獎金制度」議題是不是最優先？在綜合評斷上，是不是應最優先推動？我覺得見仁見智。但在我的認定中，它的排定順序我認為不會是最優先，但我認為績效管理一定要做！績效管理的優先性會高於績效獎金。績效獎金只是績效管理的一環，績效管理是非常優先要做的，但績效管理對台灣的整個政府部門的策略議題來講，它的優先性是不是最高的？我認為它是相當、相當高的！

另外一個議題也是相當重要的，就是所謂的「human capital」，雖然「人力資本」定義還是見仁見智。但是我要表達的是，整個公務人力體系的能力、技能、思考與知識，是否隨著時代變化隨時更新，補充新知，我覺得是台灣最重要的課題。因為國家考試制度的人員問題，就是考試有沒有效度，那就見仁見智。但因考試進來的人，程度基本上在台灣不會差到哪裡！但是進來之後的漫長工作生涯裡，他的職能、能力不是只有腦筋裡的知識，還有外顯的知識、能力、技能與思考，能否隨時掌握台灣環境的變化與社會脈動，在人力資源管理中是很重要的策略性議題。因此因應這議題去推動的知識管理、組織學習，我認為都是手段！目的就是要公務人力隨時都能掌握外界環境需要，因此我認為是很重要的策略性議題。

除了「人力資本」之外，就是「績效管理」，因為不推動「績效管理」，很多人就沒有壓力。「績效管理」如何推動是很重要的策略性議題，因此如果有人做的好，要如何給它獎勵？就是「績效獎金」的問題，甚至不一定只用「績效獎金制度」，而運用別的方式。因你選擇課題是「績效獎金制度」，我認為它是一個策略性議題，它更上位的概念就是「績效管理」。以政府經營能力與回應民眾需要的角度，我認為兩個議題最重要，一個是「人力資本」，人力資本的能力如何隨時更新方面；另外一個就是怎樣做好「績效管理」。如果有第三個重要的議題，我會認為是從事公共服務人員的「倫理」。這就是我認為的優先順序。

4. 請問您認為就政府人力資源的策略議題規劃上，須具備哪些能力及運用哪些方法？政府人力資源體系中如何能發揮應有功能？

我不是很理解這題目的表達與重點，也許待會再回過頭來談！

5. 請問就您認為，政府在「績效獎金制度」議題執行上，會遭遇哪些問題？請問您會給予策略議題執行上哪些建議？

比較大的問題就是它為「績效管理」的一環。它運用分獎金方式，直接衝擊的是每個人的「個

人利益」，雖然它是附加的。但這個制度並沒有將原本的考績獎金拿掉，就是說沒有任何人失去什麼！沒有輸家，只有贏家。但是即使是只有贏家，大家還是會認爲「爲什麼他有而我沒有？」，即使他沒有輸，沒有失去任何東西。

因此源頭還是「績效管理」，在執行時爲什麼要推動這制度時，還是要推上位概念，就是「績效管理」。因此在推動「績效管理」的限制，是如果沒有大家的溝通就不會推的好。所以不一定要每個人都同意，但至少一半以上或大多數人，都瞭解這制度對作爲一個公共服務的人來講，知道這是我的責任與義務，如果做好了便可以贏得人民的肯定。所以要從成就感與獎酬的角度，而不一定是錢。而直接跳到獎金時，會造成「你有拿，我沒拿」的情況，因此評核與標準就在獎金上。所有政府部門在討論績效管理衡量體系不像企業界，可以某種程度的量化與精準。那用獎金時，在前置作業上，如果沒有溝通好，就會陷入爭論，最後形成抱怨獎金不公等情況。雖然還有其它問題，比較大的問題還是這個。

政府的績效管理部份，如這個績效獎金套的是組織，如內政部、外交部等是一些機關，以機關爲單位的績效管理概念。政府過去也有一些想法，是以全面的概念在談，但這如果沒有變成組織的文化或認同的制度，就直接推機關績效獎金，會造成不同的聲音。即使是這樣，我還是蠻贊同去推行這樣的制度，雖然有些小困難。我覺得它還是透過這樣制度，去引導大家重視績效，而慢慢去改、去衡量與推展。總而言之，它還是值得去做。

人力資源策略議題行銷：

1. 請問您認爲，在政府「績效獎金制度」推行上，是否具有行銷的概念？且您認爲未來政府人力資源運用行銷概念的發展性如何？

再來回到到底有沒有去做行銷？你選擇用行銷的概念來談政府的人力資源管理，這是一個蠻有趣的概念，特別是策略性議題。因爲一般來講策略性人力資源議題，它是因應一些比較新的概念。所以這個措施你沒辦法假定大家都懂，一種可能是不懂；一種可能是懂了，但與現狀差異太大，而去討厭它！這時候怎麼去做行銷？我覺得很重要啦！

但是你說政府在推這些新的東西時，尤其是新的人力資源管理，有沒有會用行銷的概念去做？假設行銷就是你所定義的 4P 或 5P，我想大部分政府人力資源管理部門，對於這概念不是那麼強，因爲他們大部分不懂得行銷，包括業務部門都不見得懂得行銷。所以到底有沒有用這概念？我不是很清楚。

但我覺得如果要使這類策略議題成功，若單純以「績效獎金制度」議題來講，真的需要做一些行銷，這種行銷在政府部門就是要去溝通。而人力資源部門要去行銷誰？就是機關裡面的人力資源部門單位，要怎樣有效地對業務部門或同仁去做行銷。同樣的，人事行政局是一個部會，則要怎樣對其他部會去做行銷，我覺得很重要。若以 4P 行銷觀點來看，我自己的看法是，還有很大的努力空間，譬如產品是不是好的？就見仁見智了。

而政府部門中有人認爲一定要做這制度，但也有人會認爲爲什麼要做？這就是文化的因素，因爲傳統官僚文化就不是以績效爲導向的文化。既然不是以績效爲導向的文化與行爲來談，有人會認爲動不動就談績效！績效！績效！既使你給他獎金，一談到課責問題時，就會覺得很難衡量

或有一大堆問題等。

2. 請問您對於人力資源運用行銷概念組合，並以產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、促銷(Promotion)策略，是否合適？並請提出意見、看法？

因此回到產品的問題，如果這是一好產品，那當然大家都喜歡賣，接著就是通路與促銷了。那如果這產品不是大家都認同的，後面的行銷就很麻煩了。我自己認爲產品在政府部門認知是有非常、非常不一樣的過程，就是不一樣的態度。有人認爲好，有人認爲不好等，總體而言，我覺得認爲不好的人，搞不好比認爲好的人多。因爲本來就有獎金了，就是個人的考績獎金，而個人的考績獎金在過去的概念，是每個人都會拿到，也不需要做某些額外的付出。

3. 請問您認爲政府推行「績效獎金制度」議題過程中，運用行銷的作法與工具，是否能夠提高公務人力的接近與接受？

4. 請問您認爲在推行「績效獎金制度」議題，應如何考量成本（包括：經費、人力、時間等）？及應如何評估成本？

但問題來了，當你推動機關績效獎金時，就開始要去每個機關的推動，就成如你所說的價格、成本。這裡的價格不完全是花多少錢去推動，但更重要的是要花多少時間與人力去執行這個制度，包括怎麼去溝通設計出評量制度或可不可行。套用經濟學術語就是「交易成本」，還蠻大的。因爲大家都在學習過程，剛開始大家都會將評量搞的很複雜，但後來人事局也有很多指導。這制度不應將它搞的太繁複，最核心的是用職能去找出來衡量，不是什麼都要涵蓋。但是這種概念還是要溝通與教育，目前很多機關還是操作的很複雜，一複雜就煩，結果是得到的錢也不是很多，就會認爲「成本效益」不是很划算。這種不划算的心態，就不會將績效視爲應該的、道德的義務。我用很強烈的字眼，就是從事公共服務的人拿的是納稅人的錢，做事就應該認真、做出績效，當成道德的義務。

當我們講到誘因，有因財務上的誘因而努力做事，也有因爲道德良心上認爲我就應去做，都是在兩個極端中去平衡。若完全以財務的理由，我認爲會很累。我認爲政府部門在推動績效上，要讓公務人力有道德的義務，至少有一部分要這樣。但問題是純粹用財務誘因，大家就會去計算「成本效益」，認爲這麼努力去執行，最後錢也是不很多，與原本獎金差異不大，便會懷疑爲什麼要做。

就價格來講，你說的評估成本等我都同意。但就獎金來講，是除了發獎金這件事外，更重要的是設計這套有效的制度及執行制度所需的人力時間，這才是最重要的成本。考慮到人力與時間因素，我認爲其實是很貴的，其實它可以操作的很簡單有效。但是因爲大家還對它不太懂，所以操作的很複雜，因此成本就會很貴，這裡成本是人力與時間。所以可不可以克服？從行銷角度談，在產品時就應該要告訴人家，不是什麼都要評量，而在產品的重點是什麼。因此對於產品的價格就會有影響，甚至影響促銷與通路的容易度。

所以還是要回到源頭，就是產品的問題，就是沒有訂的很週延。雖然人事局很努力在告訴大

家不是什麼都要涵蓋，這在人事局內本身有這種想法，但下到各部會時，所有在執行的機關人事體系成員，是否對這制度完全懂時，這就造成落差。

5. 請問您認為對於推行「績效獎金制度」議題過程時，應透過哪些管道、宣導方法（例如：會議、公共關係等）？以及您認為政府尚須對於公務人力提供何種協助？

我想人事局都有在做，也有一些定期會議，內部也透過人事一條鞭制度在執行，多少有在做。但推動這制度我想還是要透過機關溝通、會議，一方面還是要機關的人力資源部門單位，怎樣跟業務單位有很好共識；一方面還是要人事局怎樣跟部會溝通，這是外部與部門的良好溝通與聯繫，這沒有很特別的地方，而與民間企業不同地方是要怎麼做通路、做行銷，關於通路就是他們的「一條鞭」體系，但是重要的是「人事一條鞭」體系人員，本身對這策略性議題只有粗淺的概念，但是怎麼操作或其真正意涵，「人事一條鞭」體系人員不見得懂。

同樣人事局在推許多策略性人力資源議題，包括核心能力等，「人事一條鞭」體系人員不見得每個人都懂。可能人事局本身人員有概念，但推行到下屬人事單位就不見得都做得好，因為從概念要變成實際操作時，就是技術面與溝通能力面。所以我覺得他們不是沒有通路，而是用通路去做促銷之單位人員有沒有好的能力，所以政府要重視「人事一條鞭」管道，因為不可能買廣告來宣導。我認為他們是有通路，在行銷手法與運用成功案例方面，都多少有些概念，但是做的是不是徹底，是另一回事，且最重要還是人。

6. 請問您認為推行「績效獎金制度」議題過程時，應透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？除此之外，您認為運用哪些方法能吸引議題受到注意？

總而言之，我認為第 5、6 題都差不多，都是一個東西，都需要內部刊物、網路等，但重要的是政府人力資源管理部門去選擇策略性議題時，要訴求如何配合政府整體績效與環境需要，所以應是有個要素來先推這制度。人事行政局做為政府的人力資源部門，可能選對了這樣的議題，但是要怎麼樣把這議題變成所有政府各機關在執行中，能內化為組織文化，並接受認為議題是重要的，有能力去執行，落差就在這個地方。

政府的通路管道是執行的人與執行方法，問題是到底有沒有擁抱與有能力去執行議題。這與企業談行銷不一樣，因為企業做行銷可能是僱用一些人來做。政府都是自己體系內，簡單來講，就是「人事一條鞭」體系人員，他們到底對產品認識度夠不夠。行銷人員要對產品認識度及執行力很夠，因為需要他們去做行銷。這與企業行銷部門不同，企業行銷部門一定對自己產品很瞭解，或者靠外部人員，內部行銷與外部行銷都很能做。我們的問題就在這裡，要讓「人事一條鞭」體系人員對自己產品很瞭解，才能去說服所服務的機關同仁與首長。

訪談編號：B3

人力資源策略議題管理:

1. **請問您認為，政府人力資源的策略性議題，對於公務人力的影響力及其重要性為何？在定義策略議題時，應包含哪些重要因素與步驟？**

不是我們能決定的，政府如人事行政局，要以什麼議題在人事發展上，要以怎樣方向做主要參考？要達到某種目的？它有個程序、順序是由他們確定。我們會認為有哪些議題重要，但卻不知現在人事政策怎麼排，所以基本上前提是，人事行政局對未來人事政策的整體考量，然後人事計畫與政策出來後，排優先順序，才有策略議題的出現。

而不是學者認為哪個議題重要或不重要。重要性是什麼都很重要，如公務員 18%的問題大家都有爭議，要不要去解決，那就是策略性議題，與整個發展上有沒有關係？可能沒有關係，可那是問題，優先順序就比較急。譬如說：「核心能力」、「人力資本」也好，在未來的發展上是不是那麼重要？一定要做，但不做也沒什麼關係，所以目的在哪裡要訂下來，如要作「核心能力」，「核心能力」目的在哪裡，目的要弄清楚。

所以策略議題是根據人事行政局或主辦單位，它的優先順序在整個人事政策上，有什麼想法。所以根據目標確定以後，用什麼策略才能訂出來。如希望將公務人力素質提昇，人力資源發展就要放在重點，人力資源發展有很多，如：e-learning、終身學習、一般研討會及組織學習，因此那個最可能實現、或最急迫、或最需要、或最對我們自己能力配合，要整個去策略考量。

訂定策略議題時，應該是目標訂下來，根據目標設定幾個可以執行的策略，再評估哪個策略與議題最接近、或效果最好、執行力最可行，然後排優先順序，不行的再拿掉，集中在比較重要的議題去處理，效果才會達到。一定要哪些因素，就是目標或預期目標如何達成，就是最重要的考量。

再來是策略的可行性，如現在的「核心能力」就有些狀況，因為第一次訂定時，是請外面公司訂定，好像不太合適，之後又從新訂定。但將來要交給各單位，根據「核心能力」去做考選、任用、訓練，都要照著「核心能力」，有沒有辦法達到？如果沒有辦法，可能將「核心能力」用在人力資源發展上。所以要視需求，將策略調整到最需要的地方，這樣就可以了。

2. **請問就您所理解的，對於「績效獎金制度」議題之制定，所依據的背景與標準為何？及參考的資料包含哪些層面？**

最主要是在 朱武獻局長時，看到公務人員工作情形效率不彰，且考績獎金已經變成制式化了，習慣之後，對工作效率就沒有影響，也不在乎。所以根據對企業界的考察與了解，知道企業界運用獎金，使員工受到激勵後，效果會好點，而認為績效獎金應該要執行，而當時我們學者也參與並給與意見。基本上，公務人員不會因為有獎金，才會認真打拼，事實上，公務人員很多情形是心理上的因素，就是 Theory-Y，要重視他、給他發展機會、給他適當鼓勵，而不是只有金錢上鼓勵。所以當時我們考慮到這因素，都給予建議，不過當時人事行政局已構思好了，因此就建議先試辦一年。

而主要目的是透過績效獎金設置，讓主管有一筆可動用的錢，哪個好就給予獎金，就可達到激勵士氣考量。組織表現好，也給你一筆錢，我以前做過研究，發現組織如果考績甲等，是否在考績甲等的人就可以多一點，而如果是乙等、丙等，那考績甲等的人還是 80、90%，那就不公平了。如中油之前被大家罵的要死，考績甲等的人還是 80、90%，當時中油董事長覺得不能這樣，就將它刪減。績效獎金能不能和組織結合？還是如何執行等。而人事行政局的設計還可以接受，它的希望是能多點彈性。

再來主要問題是公務人力士氣不高，士氣不高不是只有獎金問題，還有很多工作壓力、對工作不滿、對政策上不適、政治問題、行政中立問題等太多了。但以績效獎金來講，將前面東西都拿開，只要給錢、適當鼓勵，就會表現好，這樣單純想法不是很恰當。但有總比沒有好，做了總比不做好，所以我們還是支持這件事，但要達到預期結果，我還是有點懷疑。但有沒有效果？還是有效果，根據目前的反應，大家還是肯定他的效果，但不是因獎金而大家拼命幹！他們拼命幹不是只爲拿獎金，而是責任所在，認爲應做好自己角色，不是只爲拿獎金，要真正瞭解這個問題。在層面上是沒有特別考量，只是基於要給予鼓勵。

但我認爲心理層面上，才是要特別考慮。之前甚至於考慮到是否要將考績獎金拿掉，而轉換爲績效獎金，就是將年終獎金拿掉，換爲績效獎金，後來我們建議因爲年終獎金是一種過年時，老闆對員工辛苦的表示，如同過年的紅包似的，後來這部份就沒有處裡。考慮的層面上不是只有績效的問題，還有籌措錢的問題，且要考慮到對員工士氣的問題，沒有拿到獎金至少不會士氣低落，拿到獎金士氣高昂，但如果將年終獎金改掉，就可能會打擊士氣。考慮的層次在心理上與物質上，對於公務人力上都要考量，不是單純只用獎金就可以處理。

3. 根據人力資源眾多不同面向中，關於政府人力資源的策略議題，請問您重要性考量及優先順序的排定爲何？及依據什麼角度來分析？

對學者來講，是視政府的策略與政策，要往哪走？要培養怎樣的公務員？認爲公務員最大的問題是什麼？人事上的改進、調整要根據它們加以考量，這是需求上的。再來是目標是什麼？有沒有辦法達成？用什麼方法達成？及最容易協助達成的，都要加以考量，所以可能用優先順序方法來考量比較合適。

用什麼角度？就是以需求來作考量，要討好公務員也可以，覺得公務員太懶了要逼他也可以。因爲所有人事制度都訂的蠻完善的，除非因時空背景或特殊情況需求，所以要調整。因此優先順序不是我們要去評估的，人事制度大多很完善了，只能說爲了要達到比較特別的目的，就往這策略去考量。如現在訂「核心能力」，是認爲要弄點新東西，且是否真是公務員核心能力？可能都有問題，這些部份都要特別小心。

企業界爲什麼要訂「核心能力」，是考量整個企業的發展，一方面人事上的調查；一方面組織上層要瞭解在未來發展上，員工需要哪些能力，而根據能力去衡量組織，而員工若能力不足就訓練，員工能力表現好就獎勵，將來晉用時就要從這方面考量。所以如此訂「核心能力」，是根據組織特色去定訂，然後要求員工有所表現。那公務員是不是要這樣？因此要定訂「核心能力」，是要各機關單位自己定訂，核心能力的優先順序就由各機關自己考量，根據需求。

而有些策略不一定要做，如人力計分卡，是美國 OPM 所做的，要考慮清楚是否要做？但在

現行狀況下，沒有辦法達成的時候或一直有問題時，它可以彌補或改進缺失，這個議題才再談下去。人力計分卡與績效評估是否有衝突，或一致、或平行、或交叉，但如果評估結果與主管不同時要怎麼算！且要作整體評估還是個體評估？因此若天下無事，且舊的也沒有不好，但一定要用新的方式，那就是政治考量，或是政策考量，就是優先考量因素，也不能說它好或不好，因此做了就有風險。如果人事上遇到問題，一定要解決，就是急迫性。針對問題改進，譬如 18%公務員退休問題，就是很急迫性，甚至立法院都有意見，要怎麼通過，就是要改進的地方，就是急迫性問題。

4. 請問您認爲就政府人力資源的策略議題規劃上，須具備哪些能力及運用哪些方法？政府人力資源體系中如何能發揮應有功能？

老實說他們沒什麼能力，要讓他們主動是不可能的事，所以一定是上級交代的，再根據上級指示做處理。但當交代新的人事改進政策時，他們不一定能夠體會，因此要辦講習、訓練，甚至做配套措施如資料庫、工具書或程序，都要設計好才有辦法去做。不能只交給他們就要他們萬能，人事主管不是能力都很強，什麼都要他們去做是不可能。所以要做這議題應該是中央在做，但各單位能不能做？當然可以，可是目前情況下，如果沒有上面的動作，他們是不會自己執行的。

還有一個問題是主管，主管願不願意你做大規模變動，因爲主管做個 2、3 年就升官去，爲什麼要做那麼大變動！人事主管也是一樣，隨時都在調動，因此就會去做看得到的東西，上面交代的就做好，就是最大成就。所以哪些能力及運用哪些方法都要看個人情況，因此上級要是考慮個人能力及過去情況、方法，事先作適當訓練、講習，使他們瞭解再來推動，這才有可能執行。就如績效獎金的推行，時間久了，就可能摸索出來，有自己獨特的一套，每個單位都不一樣，這也很好，但這就要花時間不能急就章。在這情形下，如果有完整的配套措施，事先的前置作業，就會更快進入狀況。任何設計都要留點空間，讓各單位在人力部份有點彈性。

5. 請問就您認爲，政府在「績效獎金制度」議題執行上，會遭遇哪些問題？請問您會給予策略議題執行上哪些建議？

最大問題大概就是溝通上的問題，雖然人事行政局設了相關網頁，不懂得人可以去看，有些人看了卻不見得懂。事實上，在推動時有辦講習，推動過程中也應該繼續講習，辦完也應該有檢討的講習。同時人事行政局也與學校舉辦研討會，請表現好的單位去做解說與心得報告，我覺得不錯。更進一步，應將這些報告的結果，做成書面放在網站上，或做成冊子寄給各單位看。

更大的問題就是不瞭解的問題，其次就是經費問題，長官要怎麼分配獎金，處理有效，都要有參考的東西。不是只有執行上，還有長官的立場上也要有些考慮，或獎金分配上的考慮，應該做些措施。長官清楚角色後，才會比較有效，而不是將錢消化完畢就好了。

最重要的問題還是評估，這個給獎、那個不給，這與原來的績效考評有沒有相關？還是要另外做？但另外做的結果與主管評比不同時要怎麼辦！必須要有設計考量。以考評標準，如果是團體就有團體考評，如果是個人就要與考績去做整合。但有可能是考績拿甲等，又拿績效獎金，也有團體獎金，一人數得，則別人會眼紅，但事實上，他的確是表現不錯。因此也有長官會認爲用

分的好了，既然考績甲等，績效獎金就給考績較差的人；但也有長官認爲照規定來，好的就是好的。因此長官的拿捏及對員工的標準，都要做確認。

還有就是要檢討的問題。現在的檢討調查中，最大問題是贊成或不贊成，大概是一半一半，但不知道或無意見的佔最多。贊成的一定表示，那無意見有可能是不贊成，又不敢講，所以不能忽視無意見的人，對這些無意見的人必須去深入瞭解，要去做訪談或用其它方式去深入瞭解，執行上真正問題在哪裡？再根據問題作調整。而人事行政局是很努力在做，但員工不大敢表達。因現在都是些碩士論文在做這些研究，乾脆就委託外面專家做大量的調查，甚至分區委託，分都市區、鄉下區、北中南等，分區做不同調查，再整合來看而找到問題，才能在議題上做處理。

另一個問題是「績效獎金」在事先的宣傳上，因爲推動比較快，不是那麼詳細。也就是說在還沒瞭解下，會變成「上有政策、下有對策」，所以在相關人力議題推動前一定要想好，一方面要將步驟規劃好，做沙盤推演；再請相關單位做座談，看他們有什麼問題，透過這樣程序做初步測試，測試完後再做檢討而改進，成功機會較大。一個人事政策動輒會牽涉到全體員工利益時，若有一點錯誤就很難挽回，所以在執行上就要分階段執行發展。

人力資源策略議題行銷:

1. 請問您認爲，在政府「績效獎金制度」推行上，是否具有行銷的概念？且您認爲未來政府人力資源運用行銷概念的發展性如何？

行銷是一種交換行爲，你給我什麼，而我給你什麼，彼此間得到滿意。因此行銷是我要你接受這東西，不是強迫性的，而是交換性的。政府在做政策行銷時，要考慮對方要不要接受，不單是東西好不好的問題，東西可能好，但人家不喜歡而不要。而政府在推行「績效獎金」時是認爲不錯，對政府利益是好的；但對員工有什麼好處，或他有沒有需要，或他發現這可彌補長期考評不公現象，而用不同方式給獎，他也喜歡。或者也可能會認爲平常已經夠煩了，還用這來給獎，而造成同事的鬥爭，反而不好。

所以要用這觀點來行銷就必須注意「顧客需求導向」，而不是單方面認爲不錯而做，要考慮到是不是有需要的問題，在行銷上效果會較好。在未來人事行銷發展與策略的考慮，不能只是政府單方面做，一定是問題產生後，事先瞭解人家對問題的看法，如果大家都不認爲這是問題所在，而政府卻認爲這是問題所在，就要花較大的心力去說服。但如果大家都認爲是問題所在，就好辦了！

「績效獎金」議題對一般員工而言，老實講他們沒什麼興趣。過去考績獎金輪著拿，他們都習慣了。現在的績效獎金有的人有，而有的人沒有，好的有而壞的沒有，可是員工對於長官發獎金的標準都存有懷疑，對於績效獎金評估標準是不是公正等。因此員工對這有懷疑時，就必須要針對此來行銷說明，讓員工瞭解評估是公正公平的。且績效獎金是不會影響到員工權益，而是額外的，只要工作努力就頒發，讓他們認爲有好處、利益時，這個行銷他才會接受。所以「績效獎金」的推動是單方向的，沒有「顧客需求導向」，一開始問題較多，甚至現在還有很多人不瞭解。

2. 請問您對於人力資源運用行銷概念組合，並以產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、促銷(Promotion)策略，是否合適？並請提出意見、看法？

「績效獎金」是個產品，價格上就是給錢。通路上有幾個方向，透過人事單位、主管去考核。促銷是人事行政局不斷辦活動，提醒大家效果如何等，所以可以用人力資源行銷組合去處理。但是因爲每個單位的情況不同，因此產品的行銷不可用同樣的方法，所以要注意「市場定位」、「市場區隔」的問題。

定位就是組織單位要將錢用在刀口上，效果才大，因此定位是要給表現特別好、還是特殊貢獻、還是長期貢獻等，甚至是績效考評出來就給獎。而考評結果後，要給 1、2 個人或多幾個人分獎，就是人事行銷的定位。 我參與過 power teacher 的評估，第一名好像有 20 萬，但有人認爲爲什麼不拆成 2 個 10 萬分給 2 個人，但他們說就是這樣效果才會好。定位就是一人獨得，沒有第二人了，獎金高拿到才會榮耀。若 5、6 個人得到就沒什麼意思、1 人獨得就不得了。

區隔用在行銷時，分爲長官、部屬、人事等，要有不同考量。如人事主管做了卻得不到獎金，他爲什麼要做，而長官發獎金，那長官有沒有獎，獎金發放也要有區隔。不同市場需求要有不同區隔，所以用在行銷組合上是可以去配合的，也不一定是四個組合，用四個行銷組合也可以。但更重要的是「市場定位」、「市場區隔」的問題。

而以整體而言，最重要的是行銷的目標在哪裡，及要達到怎樣的結果，行銷的手段、方法就必須要去考量。而不是只是讓大家知道，因此要徹底貫徹時的行銷手段又要不一樣了。

3. 請問您認爲政府推行「績效獎金制度」議題過程中，運用行銷的作法與工具，是否能夠提高公務人力的接近與接受？

行銷過程中是透過人事行政局網路不斷在網路上宣傳，要求各單位參與研討會，及巡視各單位並做說明，基本上是有。這產品本身來講，是給予好處，但在處理過程中增加很多的工作，並要去做評估，而且發獎結果又會造成爭議，所以很多單位配合上就較慢，執行也較不徹底。在執行過程中「上有政策、下有對策」，很多單位都將錢發了，但最後又回到原點，就是大家都統享，效果就不好。所以行銷上是要告訴大家，是要鼓勵表現特別好的，並請各機關斟酌考慮。

行銷的方式有宣傳、網路、獎勵，尤其是將「績效獎金」辦得好的人事單位也要獎勵。各單位提出辦法，也要評比各單位的辦法，給予獎勵。有獎勵時，就會將辦法提出來，使辦法改進而達到行銷的效果。做不好的要適度地派人輔導，才能增加行銷成果。

行銷工具就是獎勵辦法或統計，依統計數字來視結果，看是在平均上或下，而做評估。而當大家推動情形反應結果不錯，而有單位的統計結果不是很好的，就不是做得好的。另外應多做資料蒐集、統計，甚至發文給大學、研究所，對這議題上給予學生提出意見機會，根據調查結果送請參考，好的就給予獎勵。再請專家根據這些結果，分析統計得到成果。

能夠提高公務人力的接近與接受？可以的，人事行政局的 林文燦副座很用心在做，到處去講苦口婆心，因此慢慢地大家都可接受。但是最大問題是去年被停辦，今年又續辦，因此效果又要重新來看。

4. 請問您認爲在推行「績效獎金制度」議題，應如何考量成本（包括：經費、人力、時間等）？及應如何評估成本？

大部分成本較多在時間。在經費上，公務員是有任務就做，時間夠就多做，時間不夠就自動加班也沒加班費。因此在時間上，是如何在有效時間完成，但如果時間壓的緊就須付出代價了。而如果沒有太大的時間壓力，不妨多點時間緩衝，有更多時間效果也較好。匆匆忙的政策出去，最後一定失敗。所以我們希望他們試做並花點時間代價，因爲試做才知道問題，之後再正式推出，犯錯就較少。所以時間成本是較長，但對於整個效果會較高，錯誤會減少。

考慮成本問題時，不要太急，所以成本大多在時間。而在人力與經費上，不可能因增加業務而增加人力，除非上級認爲需要增加人力，否則這是很困難。人事單位總是認爲人力越少越好，最好外包，但這業務又不能外包。只有將作業時拉長，有較多時間去處裡，不要急著衝下去。因爲成本不是只有做好結果的成本，還有做不好或失敗而要重新再來的成本。因做不好造成更大的影響與結果或造成員工的不愉快，這也是要考慮的成本。

5. 請問您認爲對於推行「績效獎金制度」議題過程時，應透過哪些管道、宣導方法（例如：會議、公共關係等）？以及您認爲政府尚須對於公務人力提供何種協助？

人事行政局一方面用正式公文給各人事單位，除了人事單位另外也應給主管備忘錄，各個員工也要印小手冊，發給所有公務人員看。近一步的詳細地說明，就必須放在網路上公佈，如果在手冊上有不清楚的，就到網路上看。網路應有標準作業程序、優缺點等以 Q＆A 方式出現。要求主管在正式會議上宣布，並要求人事行政局到各單位訪視，而他們現在也有在做。因此人事單位不能打馬虎，有沒有做一看便清楚，因此至少會將事情處理好。

另一方面是每年的書面報告，必要時隨機抽查，並做觀摩會，表現好的再做資料展。還有問題是有人在網路上也看不懂，因此透過觀摩而發現自己問題的解決方法，所以觀摩也要試著做。而觀摩時要拍下數位攝影，將大家認爲不錯的放在網站上，不是只有文字上的，甚至相關研討會的錄影也要放在網站上。而網頁空間要想辦法擴大，或放在網站上 1、2 月，發文給各人事單位，自行上網瀏覽。因此辦一個研討會，便有多種用途，不單只有在現場人聽到。

對於公務人力提供何種協助？就是福利好點、薪資提昇，將薪資提高、退休做好，使公務人員安心工作，他們都是很可愛的。以辦訓練而言，認真做的人，能力沒有提升很多，也是效果很大；不想認真的人，再怎麼訓練也是沒用的。應該考慮公務人員的心態，讓政府重視他們、關心他們，讓他們對未來有好的考量，自然而然會認真工作。因爲重視他們，會使他們自己的業務須對全民、國家負責。

6. 請問您認爲推行「績效獎金制度」議題過程時，應透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？除此之外，您認爲運用哪些方法能吸引議題受到注意？

剛剛都提到過，內部刊物、網路等，如人事月刊。而使用網路將簡單資訊 E-mail 也可以，但大家收到 mail 太多，常會不小心刪掉或過濾。但透過網路、E-mail 方式還是可以的，如研討會的錄影就可以 E-mail 給各人事單位同仁，告訴他們資訊或消息，就可達到快速的效果。因爲過去用公文方式，就較慢也比較不易看。

而另一個問題是進到網站會不會去詳細看，因此要分爲完整版與精要版，就是資訊要分爲入門與進階的。因爲以行銷的觀點來看，就是顧客需求不同，一般人員就不用看太深的；而對人事人員太淺又不符合需求，所以可分人事人員篇與一般人員篇等，以這樣方式，我想效果與宣傳會較好。

而內部刊物，可以要求辦相關人事刊物的單位，在下期一定要刊登機關「績效獎金」運作的情況與相關資訊，之後回報。如以內部新聞的小方塊，說明人事行政局推動「績效獎金」等等做法，希望大家配合，或以小欄介紹什麼叫做公務人員「績效獎金」作法，一看便明瞭。並要求單位內部刊物要有一小欄的相關資訊，推廣會較好。

附錄三　外部相關機關訪談紀錄

訪談編號：C1

1. **請問您認為政府推行「績效獎金制度」議題發展初期時，對於考慮運用行銷的方法與工具，能吸引更多的公務人力注意與接受， 就您的看法是否認為是有效的嗎？及您認為在「績效獎金制度」議題實施過程中，是否將標的團體與利害關係人的意見與價值納入考量並加以回應？**

我想「績效獎金制度」實施在整個公部門待遇制度中是一個突破，我想它推動這個制度也非常辛苦，也做許多宣導。基本上，如果問到是否能吸引更多的公務人力注意與接受？我想這個部份對公部門是新的東西，而且分為個人獎金與團體獎金，也的確引起公務人員廣泛的注意。

我想這制度在實施當中，當然有不斷修正，包括績效衡量指標是否更明確、績效內容指標如何與機關事務目標相結合等部分，人事行政局確實也召開一些會議，將這些關聯性予以作連結。但是關於利害關係人部分，立法院的立法委員也是利害關係人，且這案子在 94 年時事實上是沒有實施的，因為立法院將這案子凍結了，所以立法委員對這個案子的意見，跟行政部門並不一致，所以將它凍結。但 95 年時又恢復了，所以這當中是否有向立法委員說明，關於這方面我不是很清楚。因此關於是否將各方意見納入？可能無法說完全都有，但是我相信局裡是對這方面非常努力在做。

2. **請問當在推行「績效獎金制度」議題，會耗費許多成本（包括：經費、人力、時間等），為配合推行此人力資源議題，您所認為的機會成本會是如何？且要如何才能獲得最大的成效？**

確實因為績效獎金是整個績效管理制度的一環，它是屬於獎酬部份，所以在獎酬方面的上層面是評估與制度的設計，就是 KPI（重要績效指標-Key Performance Indicators)的設計，並在行政部門裡造成困擾。因為 KPI 無法訂定出，會造成有人質疑為何別人拿得較多？即使做了將來也不一定遵照這個設計來做。此外，許多機關的行政首長的意見也很重要，確實會耗費一些成本。

不過我想這制度在初期會較費力，但以後制度化或盡量 E-化後會改善。因此不要將這視為是阻礙，且我想「績效獎金制度」在行政部門的推動，尤其是新公共管理制度已經推行相當多，沒有走回頭路的道理，因此要將它設計成非額外的工作，使其變成日常的工作並習慣去做，這成本便不會太高。所以我想這制度初期並不是很明確，但順著做下去便不會了。

3. **請問就您所知，推行「績效獎金制度」議題過程時，請問就您瞭解有哪些管道、宣導方法？且如何請您們協助宣導與行銷並請問您對這方面有何建議？**

這部份由主辦單位在推動時，會舉辦一些說明會、公聽會、講習會等，真的蠻賣力的！我想這些作為的確讓這個制度動起來，同時也在每年實施後會作問卷調查，這部份是蠻用心的！這些宣導與行銷在「績效獎金制度」中，是一 Try and error（嘗試-錯誤）過程，是要慢慢地摸索與修正，所以一方面要宣導與行銷；另一方面也要逐步改善。

4. **請問在推行「績效獎金制度」議題過程時，就您所認知，是否使用標語、特殊標誌強化形象？**

且透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？及您認爲尙需哪些要素才能吸引此議題受到關注？

這部份我不太有印象，關於標語、特殊標誌等部份，我不知道有沒有？但就我個人是不太有印象。而它是有些資訊及好範例，會示範在網路上並可以下載，尤其它最近越來越操作化，這方面是好事。

那我覺得要如何作「績效獎金制度」的行銷面向，因它的上位觀念是考核制度，講白一點是考績制度，這制度沒有做改變之前，所以它只是微調而已。因爲目前公務機關的固定薪大概是95%，而變動薪只佔 5%，因此在 5%的變動上，一般而言並不是很大。所以應在考績上去做搭配，才能受到更大的關注，這方面便不是透過行銷手段可以做到的，因爲牛肉的內容才是更重要的。

5. 最後，請問您認爲政府人力資源部門在未來實施行銷概念的發展性如何？及就您的看法認爲在上述四題中，哪些因素是重要的？以及在推行策略性的人力資源議題過程時，常遭遇的問題中，您認爲會包含哪些困難與阻力？總體而言，關於上述內容您認爲政府的人力資源部門還需對公務人力提供哪些協助？

好東西就容易發展，而如果大家認爲是負荷或負面的話，就不願去做了。因爲行政部門遵守慣用原則、規定等，但如果是好東西就會貫徹，如果不好的話會變成應付，因此這部份與行銷便沒有太大關聯，主要是視端出來的東西。

我覺得「績效獎金制度」的實施內容是最重要的，內容須更貼切公部們的特性去設計，才會更好。

這個案子推動時，有人會認爲是額外的負擔，而短期內又看不到實施的成果，不只是同仁且包括機關首長都有這困擾。機關首長會質疑做這制度到底有什麼好處？公務績效增加多少？解決民眾問題的能力增加多少？確實造成一些質疑。因此這方面人事單位應去爭取首長支持，因爲公務機關任何事都是要向民眾負責，且愈透明愈好。所以將來「績效獎金制度」的實施應與透明施政計劃結合，對機關與公務人員是有好處的，因爲「績效獎金制度」的實施能夠與施政計畫密切結合，也會得到立法委員支持。基本上，關於困難與阻力方面，只要將規則訂好且愈改愈順，並愈公平、透明的話，則「績效獎金制度」會是一好事，不要因爲困難與阻力就不做了。

我覺得公務人員目前進來素質很高，但表現不如預期的原因，是公務員獎優汰劣制度並沒有落實，在吃大鍋飯及高度保障的情況下，會造成沒有動力。所以這方面制度設計，應將獎優汰劣制度顯現出來，便會激勵好的公務人員，也會淘汰不好的公務人員，但對於不好的公務人員要去輔導、訓練。

而公務人員的訓練也是問題，訓練內容並沒有符合能力，也就是開什麼班就受什麼訓，而受訓結果又很難與甄考結合。所以環環相扣下，受訓者在機關內部不是那麼重要，因此我認爲愈忙、愈重要的人，愈需要受他所應受的訓練。因此受訓內容是很重要，如果訓練內容不是人員所需要，則機關便不會讓他去且本人也沒意願受訓。總之，一方面考核要獎優汰劣；另一方面訓練部份要不斷地做。

訪談編號：C2

1. **請問您認爲政府推行「績效獎金制度」議題發展初期時，對於考慮運用行銷的方法與工具，能吸引更多的公務人力注意與接受， 就您的看法是否認爲是有效的嗎？及您認爲在「績效獎金制度」議題實施過程中，是否將標的團體與利害關係人的意見與價值納入考量並加以回應？**

(1)政府推行「績效獎金制度」初期，運用各種政策行銷的方法與工具，使各級公務人員能瞭解該項制度，進而接受。

(2)實施「績效獎金制度」的過程中，如能將各機關及人員的意見納入並據以回應，從「做中學」、「用中學」，將使本項制度更臻完善。

2. **請問當在推行「績效獎金制度」議題，會耗費許多成本（包括：經費、人力、時間等），爲配合推行此人力資源議題，您所認爲的機會成本會是如何？且要如何才能獲得最大的成效？**

(1)機會成本：

(2)各機關推行「績效獎金制度」必須建構一套符合業務特性並能客觀、公平地衡量績效的機制，方能使本項制度的推行獲致最大的成效。

3. **請問就您所知，推行「績效獎金制度」議題過程時，請問就您瞭解有哪些管道、宣導方法？且如何請您們協助宣導與行銷並請問您對這方面有何建議？**

(1)行政院人事行政局於推行「績效獎金制度」過程中，採取之各種宣導方式舉例如下：

①舉辦研討會和說明會、種籽研習營、機關成果觀摩會、實作研習營，並組服務團隊協助各機關績效獎金計畫。

②訂定實施績效獎金制度作業手冊，蒐集成功案例作爲各機關推動及實施計畫的參考。

③採取標竿學習方式，篩選成功範例供各機關觀摩學習。

④引介績效管理制度及工具，供各機關訂定施政目標及績效評核指標之參考。

⑤彙編實施計畫問答集，主動化解各機關執行時之疑慮。

(2)各機關推動「績效獎金制度」以來，配合各項宣導與行銷方式，已能使各同仁瞭解該項制度之內涵，爰對於宣導與行銷方面尚無其他建議事項。

4. **請問在推行「績效獎金制度」議題過程時，就您所認知，是否使用標語、特殊標誌強化形象？且透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？及您認爲尚需哪些要素才能吸引此議題受到關注？**

(1)行政院人事行政局推行「績效獎金制度」時，業採取許多政策行銷作法，惟尚無使用標語、特殊標誌強化形象。

(2)行政院人事行政局推行「績效獎金制度」時，業採取許多政策行銷作法，並透過該局網路，

人事月刊及人事主管集會場合等對外廣佈資訊。

(3)行政院人事行政局自 91 年起試辦「績效獎金制度」，自 92 年全面實施以來已屆 5 年，各級行政機關已能充分瞭解此一制度的內涵，此一議題已受到公務人員之關注，爰無其他建議事項。

5. 最後，請問您認為政府人力資源部門在未來實施行銷概念的發展性如何？及就您的看法認為在上述四題中，哪些因素是重要的？以及在推行策略性的人力資源議題過程時，常遭遇的問題中，您認為會包含哪些困難與阻力？總體而言，關於上述內容您認為政府的人力資源部門還需對公務人力提供哪些協助？

(1)好的政策必須透過政策行銷，使公務人員普遍瞭解、認同，才有利於政策的推動，是以政府人力資源部門在未來實施行銷概念是相當具有發展性的。

(2)在行銷政策時，能適時將標的團體與利害關係人的意見與價值納入考量並加以回應，應是使新制度的推行能順利成功的重要因素。

(3)在推行策略性的人力資源議題過程時，常遇的問題中，會遭遇的困難與阻力，包括機關同仁對於議題內涵不瞭解或對於是否影響權益有疑慮而產生抗拒的心理。

(4)機關成員是機關創造優勢的人力資源，政府部門人力資源部門如能善用各項適切的人事管理策略，協助成員發展，讓個人目標與組織目標連結，便能協助機關達成既定目標及維持組織的生存與發展。

訪談編號：C3

1. **請問您認爲政府推行「績效獎金制度」議題發展初期時，對於考慮運用行銷的方法與工具，能吸引更多的公務人力注意與接受， 就您的看法是否認爲是有效的嗎？及您認爲在「績效獎金制度」議題實施過程中，是否將標的團體與利害關係人的意見與價值納入考量並加以回應？**

（1）

基本上，我認爲如果在推動「績效獎金制度」前，能多運用有效的行銷策略，對於順利推動這個制度是有幫助的。問題點在於現在的行銷方法，似乎太刻板制式化。畢竟「績效獎金制度」是一項變革，容易引起公務人員的不安而甚至抗議。

在「績效獎金制度」推動初期時，必須充分宣導它與考績甲等比例爲何要作連結。換句話說，以前分配甲等考績比例，多是齊頭式的平等，各單位一律是 75%甲等比例。而在「績效獎金制度」實施後，開始出現排名，有些單位會高於 75%的甲等比例，有些單位會低於 75%的甲等比例。在這種情況下，如果事先沒有做一很好的宣導，可能會引起員工的反彈，因爲排行在末半段單位，領取較少績效獎金，考績甲等比例又下降至 6、70%，造成二度傷害。因此「績效獎金制度」推動初期，我認爲首先必須透過有效的行銷宣導，讓公務人員充分瞭解制度主要目標爲何，各單位在推動的阻力就會較小。

我們縣政府是在 91 年就開始試辦，記得當時人事行政局，曾邀集各機關人事單位代表開會，之後我們便決定要試辦。其實，當時參加試辦單位，是否真正瞭解此制度的真正意涵，我認爲是個問號，這與行銷有關係。因爲大家是認爲公務人員福利越來越少，因此大多從獎金上去思考，卻忽略「績效獎金制度」目的是希望公務人力與單位績效連結，獎金只是鼓勵，手段與目的混淆，造成有些人只重視獎金多寡。而一般認爲官階較高的人員較不重視獎金，但對於基層員工而言，獎金或多或少都是實際的獲益。因此我認爲如果有很好、很清楚的行銷策略，在推動上有很大的幫助。

（2）

績效獎金制度實施，是中央的政策，本府在實施績效獎金過程中，難免會有一些不同的意見與聲音，例如各單位反映績效目標不易設定及難以量化，對於年終的績效評核是否公平、公正、公開，表示存疑，且評核委員如是專家學者，是否了解各單位業務？如是單位主管，是否會有私心？是否流於形式？是否祇看資料美化而忽略實質內容成爲「美工競賽」？是否有單位會造假？是否過於主觀？是否將導致各單位沉重無謂的文書作業負擔等等疑義。

本府基於上述反映，陸續修正績效獎金作業流程如下：

①辦理「績效獎金目標設定說明會」：於各單位目標設定前，先由副縣長親自講授目標設定原則及績效評估指標，並指導各單位目標設定有關缺失之檢討改進；另邀請績優單位社會局、人事室簡報實施成果，提供績優經驗分享。

②增加績效獎金目標設定預先審查作業：透過績效獎金制度，讓各單位多花一點點時間，在目標設定時，即能「選定正確的事做，並將之做正確」，並將單位目標修訂切合縣長施政計畫再實施，更能加強縣政整體執行力。

③工程獎金與績效獎金二項制度結合，減少作業流程及文書負擔。

本府實施迄今將邁入第 5 年，許多單位從不熟悉慢慢開始學會將績效管理，運用於日常業務的改進及績效的提升；各單位爲單位績效目標全力以赴，成果也逐漸展現，有效提升本府整體施政效能。

2. 請問當在推行「績效獎金制度」議題，會耗費許多成本（包括：經費、人力、時間等），爲配合推行此人力資源議題，您所認爲的機會成本會是如何？且要如何才能獲得最大的成效？

（1）

縣政府在「績效獎金制度」推動經費上，總經費大概在 420 萬左右，包含了參加人員提撥經費、外聘評核委員出席費、書面報告印製費、教育訓練與宣導費用。

人力部分並無額外增加。就時間的投入而言，從開始做內部的檢討，到做績效目標設定，出席評核委員會議評估目標報告，參加單位約需 15~20 個工作天，人事單位花費的時間更長，從年度一開始就必須做內部計劃，然後是期中檢核，最後期末考核，投入的時間成本可能需三個月左右。

一個機關的經費、人力、時間等成本是固定的，因此政策執行的優先順序、人力配置及時間分配等，勢必影響機關的績效，以實施績效獎金制度爲例，各單位爲期提撥績效獎金經費，而選擇缺額未補，將減少機關人力，實施績效獎金制度又排擠到其他業務執行的人力與時間，在此一情形下，實施績效獎金制度的效益真的比其他業務重要嗎？或真能發揮較大效益嗎？惟一個機關績效的提昇是策略與執行力貫徹的結果，績效目標必須兼具策略與執行二個要素。因此，透過績效獎金制度，讓各單位多花一點點時間，在年初目標設定時，即能「選定正確的事做，並將之做正確」，並將單位目標修訂切合縣長施政計畫及重要政策再實施，並配合年中審查，考核單位實際執行成果，確能加強縣政整體執行力。相較其他業務執行，並無定期追縱考核機制，執行成果爲何亦無明確衡是指標，是以，績效獎金制度在此一機會成本來說，相對是值得投入的政策議題。

（2）

如何才能獲得最大的成效？在「績效獎金制度」推動上，績效目標一定要與施政計劃相吻合，易言之，單位願景、使命與策略議題要結合，策略議題就是各單位的重點業務、縣長重要施政、中央計劃型專案、高雄縣政府的總願景「建設安居樂業美麗新三山」、高雄縣政府的使命是「爲民服務」。經由使命、願景、策略議題到績效目標，再轉換爲行動方案，才能達到「績效獎金制度」最大的成效。

3. 請問就您所知，推行「績效獎金制度」議題過程時，請問就您瞭解有哪些管道、宣導方法？且如何請您們協助宣導與行銷並請問您對這方面有何建議？

（1）

政府推行「績效獎金制度」議題過程，其相關管道、宣導方法包括：辦理績效獎金相關教育訓練、編訂績效獎金制度作業手冊、實施績效獎金問答集、績效獎金制度機關成果觀摩會、績效獎金制度實地訪查、績效獎金制度分區座談會、績效獎金制度學術研討會暨觀摩會。

本府協助參與情形如下：

①91 年績效獎金制度實地訪查－受訪機關。

②94 年績效獎金制度學術研討會暨觀摩會－論文發表及觀摩機關。

③94 年績效獎金制度實地訪查－受訪機關。

④95 年追求卓越績效論壇暨標竿研習營－研討機關。

（2）

有關推行績效獎金制度相關管道、宣導建議如下：

就宣導對象而言，一項政策的推行，機關首長的支持與參與是非常重要的，以行政院人事行局所作績效獎金問卷結果顯示：機關首長雖普遍表示對績效獎金制度之價值與實際運作表示支持與肯定，但實際積極參與此一制度者比例卻較低，顯示在推動績效獎金制度上應更重視對機關首長進行政策行銷與提供組織學習的機會。

對於宣導方式，我認為像舉辦座談會、研討會、說明會及作業手冊等，是比較傳統。或許學習企業界的一些行銷廣告，運用新的手法及創意性概念，可能效果會較大，讓政策推動更順暢。如中央之前推動的三個核心價值「創新」、「專業」、「進取」，就可以運用許多方法去實施，有些單位在書籤、小禮物上印標誌，甚至可以印在衣服上、有獎問答等方式，這些都值得去思考。我認為也許可以跳脫出傳統方式，用異於政令宣導的方法，效果可能較好。

4. 請問在推行「績效獎金制度」議題過程時，就您所認知，是否使用標語、特殊標誌強化形象？且透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？及您認為尚需哪些要素才能吸引此議題受到關注？

（1）

我所瞭解政府在中央與地方推動過程中，似乎沒有刻意對「績效獎金制度」設計 Logo 或標語。但每年還是有舉辦研習、觀摩會及實地訪查、人事月刊上也發表一些「績效獎金制度」研究刊物資料。以這樣方式是否能吸引更多的公務人力注意？我是比較存疑的。

（2）

我認為在宣導過程當中，政府並沒有刻意去強調推動績效獎金制度的影響，推動的正面影響為何？而不推動的影響又為何？這部份是關鍵性要素，在當時並沒有作一考量。換句話說，推動變革時，大家常常會站在自己的角度思考，要達到變革目標，必須讓大家信服並樂意配合，清礎瞭解實施與否的影響各是什麼。

5. 最後，請問您認為政府人力資源部門在未來實施行銷概念的發展性如何？及就您的看法認為在上述四題中，哪些因素是重要的？以及在推行策略性的人力資源議題過程時，常遭遇的問題中，您認為會包含哪些困難與阻力？總體而言，關於上述內容您認為政府的人力資源部門還需對公務人力提供哪些協助？

（1）

我認為人力資源部門，要從所謂的傳統人事管理走向人力資源開發，從消極的人事管理到積極的人事服務，這種人事角色的轉換，更需透過有效的行銷略，始能奏效。

（2）

以上四題的因素，本來我想將它排個優先順序，但我認爲其實都蠻重要的。因爲在「績效獎金制度」行銷過程中，關於是否回應參與績效獎金的組織、團體、個人的意見與想法，並加以考量，推行「績效獎金制度」所負擔的機會成本；以及一些行銷上的管道與方法是否創新；及需要哪些因素吸引注意，都要加以考量。

（3）

通常政策的制定，有兩個面向會比較被忽略，或許我們有注意，但在實際執行中卻沒有真正在乎。

第一是政策制定時，關於執行的可行性。業務單位的執行面向沒有被充分關照到，往往造成未來推動上的阻力。就造成所謂「上有政策，下有對策」。

第二是政府在政策制定時，不能僅從制定者角色思考，也必須站在服務對象的角度。例如政府有些規定，只考慮到公部門的方便性，而乎略民眾的需求，要如何讓民眾方便？要如何對民眾服務？這方面的考量是比較欠缺的。因此政策制定者比較少顧慮到民眾的感受，並較少從服務對象面向去思考，導致這些面向容易出現問題。有關這部份可以從平衡計分卡面向切入思考，亦即運用平衡計分卡四個面向作爲績效管理運作機制，第一個是服務對象，不能只從公部門角度去看，要思考如何提昇服務品質；第二個是內部流程，要如何做簡化；第三個是財務面向，如何有效使用資源；第四個是人力成長部分，如何提供所需的能力。

（4）

人力資源部門在未來，還是應將重點聚焦於執行力面向。但最重要的是在於如何使人力素質提升，不要讓公務人員在離開學校後，就停止學習成長。因此政府要提供公務人員成長的管道，這部分在人事部門的教育訓練仍需加強。要如何提高公務人力的專業素養與執行業務能力，並提高競爭力？在目前政府中央政府推動的「人力資本衡量」、「數位神經系統」、「學習型政府」、「核心能力」等都是屬於全面提升公務人力競爭力的策略，這些面向都是可行的。但公務人力發展中心與地方研習中心限於人力、場地、經費，沒有辦法關照到所有的公務人員，如何使縣市政府成立專責訓練單位，並鼓勵地方政府投入人力與經費，從事人力資源開發，是未來努力的方向。

訪談編號：C3（訪談擬稿）

1. **請問您認爲政府推行「績效獎金制度」議題發展初期時，對於考慮運用行銷的方法與工具，能吸引更多的公務人力注意與接受， 就您的看法是否認爲是有效的嗎？及您認爲在「績效獎金制度」議題實施過程中，是否將標的團體與利害關係人的意見與價值納入考量並加以回應？**

答：

（1）行政院人事行政局依據 90 年 2 月 25、26 日所召開之「全國行政革新會議」結論之一，期望籍由績效獎金制度的實施，改變我國公務人員待遇制度重年資而輕績效的現況，使公務人員和單位的工作表現及貢獻能在待遇上得到對等的激勵。惟績效獎金制度在國內外及公私部門間都是一項新的議題且看法紛歧，認同者相信此一制度對於員工的激勵及提高個人、單位、組織的整體績效均有實質的功能；質疑者則認爲績效評核困難、績效目標不易設定及難以量化，對於績效評核是否公平、公正、公開，表示存疑，甚且容易造成組織內部的衝突……等等。政府推行「績效獎金制度」議題發展初期時，運用行銷的方法與工具（包括：辦理績效獎金相關教育訓練、編訂績效獎金制度作業手冊、實施績效獎金問答集等），期能吸引更多的公務人力注意與接受，雖揮發一定功效，惟在行銷宣導之對象僅限縮於內部的中基層公務員，而未能將機關首長及外部民眾納入行銷宣導之對象，易造成機關首長未能積極參與外部民眾對此一制度之質疑與誤解（例如：公務員是否籍此變相加薪）。

（2）本府在實施績效獎金過程中，難免會有一些不同的意見與聲音，例如各單位反映績效目標不易設定及難以量化，對於年終的績效評核是否公平、公正、公開，表示存疑，且評核委員如是專家學者，是否了解各單位業務？如是單位主管，是否會有私心？是否流於形式？是否祇看資料美化而忽略實質內容成爲「美工競賽」？是否有單位會造假？是否過於主觀？是否將導致各單位沉重無謂的文書作業負擔等等疑義。

本府基於上述反映，陸續修正績效獎金作業流程如下：

①辦理「績效獎金目標設定說明會」：於各單位目標設定前，先由副縣長親自講授目標設定原則及績效評估指標，並指導各單位目標設定有關缺失之檢討改進；另邀請績優單位社會局、人事室簡報實施成果，提供績優經驗分享。

②增加績效獎金目標設定預先審查作業：透過績效獎金制度，讓各單位多花一點點時間，在目標設定時，即能「選定正確的事做，並將之做正確」，並將單位目標修訂切合縣長施政計畫再實施，更能加強縣政整體執行力。

③工程獎金與績效獎金二項制度結合，減少作業流程及文書負擔。

本府實施迄今將邁入第 5 年，許多單位從不熟悉慢慢開始學會將績效管理，運用於日常業務的改進及績效的提升；各單位爲單位績效目標全力以赴，成果也逐漸展現，有效提升本府整體施政效能。

（3）本府雖希冀透過平衡計分卡「目標執行進度」、「服務對象」、「內部流程」、「人力經費」等面向設定績效目標及量化績效衡量指標，建立公正客觀之績效考評機制，並將單位目標修訂切合縣長施政計畫再實施，以符合民眾的需求，惟各單位在績效獎金目標設定時，是否真能達成服務對象所設定之衡量指標？是否在目標設定之初即將外部民眾意見與價值納入考量並加以回應？則是本府爾後實施績效獎金制度之重要課題，如此方能讓此一制度獲得

民眾的認同與支持，進而化阻力爲助力，創造政府與民眾雙贏局面。

2. 請問當在推行「績效獎金制度」議題，會耗費許多成本（包括：經費、人力、時間等），爲配合推行此人力資源議題，您所認爲的機會成本會是如何？且要如何才能獲得最大的成效？

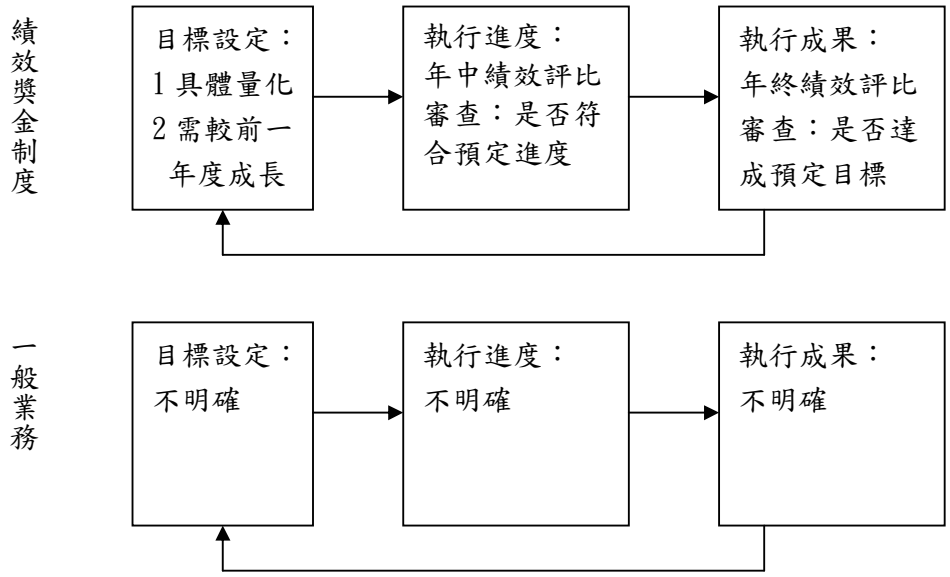
答：

（1）本府實施績效獎金制度相關經費、人力、時間成本如下：

①經費：績效獎金經費額度係按各機關預算員額，以每人每年度最高 5,000 元以內計算爲限。此經費來源係由各機關人事費之節餘款項提撥而來，而此一人事費節餘款項係由各單位年終考績丙等、乙等及機關缺額未補等所節餘款項。

②人力與時間：本府實施績效獎金制度以來，均以現有人力調整辦理相關業務，惟是否應承辦績效獎金而致排擠到其他業務的執行或執行的優先順序等，則需視各單位業務現況而定。

一個機關的經費、人力、時間等成本是固定的，因此政策執行的優先順序、人力配置及時間分配等，勢必影響機關的績效，以實施績效獎金制度爲例，各單位爲期提撥績效獎金經費，而選擇缺額未補，將減少機關人力，實施績效獎金制度又排擠到其他業務執行的人力與時間，在此一情形下，實施績效獎金制度的效益真的比其他業務重要嗎？或真能發揮較大效益嗎？惟一個機關績效的提昇是策略與執行力貫徹的結果，績效目標必須兼具策略與執行二個要素。因此，透過績效獎金制度，讓各單位多花一點點時間，在年初目標設定時，即能「選定正確的事做，並將之做正確」，並將單位目標修訂切合縣長施政計畫及重要政策再實施，並配合年中審查，考核單位實際執行成果，確能加強縣政整體執行力。相較其他業務執行，並無定期追縱考核機制，執行成果爲何亦無明確衡是指標，是以，績效獎金制度在此一機會成本來說，相對是值得投入的政策議題。



（2）績效獎金制度的推行要想獲得最大的成效，除需要機關首長及單位主管的支持外，並需將機關總願景、各單位願景、施政計畫、與中央政策等，有效轉化爲各單位績效目標，如此上下齊心，即能將績效獎金制度發揮到最大成效，進而提昇縣府執行力與競爭力。

3. 請問就您所知，推行「績效獎金制度」議題過程時，請問就您瞭解有哪些管道、宣導方法？且如何請您們協助宣導與行銷並請問您對這方面有何建議？

答：

（1）政府推行「績效獎金制度」議題過程，其相關管道、宣導方法包括：辦理績效獎金相關教育訓練、編訂績效獎金制度作業手冊、實施績效獎金問答集、績效獎金制度機關成果觀摩會、績效獎金制度實地訪查、績效獎金制度分區座談會、績效獎金制度學術研討會暨觀摩會。

（2）本府協助參與情形如下：

①91 年績效獎金制度實地訪查－受訪機關。

②94 年績效獎金制度學術研討會暨觀摩會－論文發表及觀摩機關。

③94 年績效獎金制度實地訪查－受訪機關。

④95 年追求卓越績效論壇暨標竿研習營－研討機關。

（3）有關推行績效獎金制度相關管道、宣導建議如下：

①宣導對象：一項政策的推行，機關首長的支持與參與是非常重要的，以行政院人事行局所作績效獎金問卷結果顯示：機關首長雖普遍表示對績效獎金制度之價值與實際運作表示支持與肯定，但實際積極參與此一制度者比例卻較低，顯示在推動績效獎金制度上應更重視對機關首長進行政策行銷與提供組織學習的機會。

②宣導方式：除可設計績效獎金專屬標誌及標語，以深植績效獎金及績效管理精神外，並可跳脫傳統制式化的宣導方式，考慮採廣告方式，全面性的政策行銷，突破現行困境。

4. 請問在推行「績效獎金制度」議題過程時，就您所認知，是否使用標語、特殊標誌強化形象？且透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？及您認為尚需哪些要素才能吸引此議題受到關注？

答：

（1）政府推行「績效獎金制度」議題過程，並未使用標語、特殊標誌強化形象，惟每年均透過辦理績效獎金相關研習、觀摩會、實地訪查等方式來吸引更多的公務人力注意與接受，並不定期於人事月刊發表績效獎金制度相關研究資料。

（2）政府推行「績效獎金制度」議題過程中，最常被主計單位質疑者，仍在於以每人每年度最高 5,000 元以內獎金額度部份，並因而模糊此一制度最重要的精神在於績效管理，如何將對獎金質疑轉移至實施績效獎金制度後所提昇績效成果上，進而讓此議題受到關注，並將負面印象轉化為積極正面，各種成功的管理制度均非靠制度的移植就能成功，而必須將之轉化成適合本機關的模式來運作，方能真正成功。

5. 最後，請問您認為政府人力資源部門在未來實施行銷概念的發展性如何？及就您的看法認為在上述四題中，哪些因素是重要的？以及在推行策略性的人力資源議題過程時，常遭遇的問題中，您認為會包含哪些困難與阻力？總體而言，關於上述內容您認為政府的人力資源部門還需對公務人力提供哪些協助？

答：

（1）近年來隨著媒體開放、網路科技發達，政府在擬定政策時，除了應多方蒐集民意外，也應

針對制度的擬定作多方的研究與考量，有關政策推行也應從過去的「政令宣導」概念，積極轉向成「政府行銷」，行銷的前提是以消費者的角度來思考，也就是說政府的訊息該如何透過行銷傳播的概念與民眾進行訊息的溝通工作，希望透過行銷概念，來獲取民眾的注意與接受。

（2）推行策略性的人力資源議題過程時，常遭遇的問題中所遇到的困難與阻力如下：

①政策擬定時除了從政策制定者的角度考慮，而未能從政策執行者的角度考慮。

②政策執行時所影響之內部民意及外部民意。

③政策執行後是否能追縱政策實施之成效為何。

（3）政府的人力資源部門對公務人力應提供之協助：

積極推動策略性人力資源管理措施例如：

①公務人力資本衡量。

②人事行政數位神精系統。

③行塑學習型政府行動方案。

④公務人員終身學習政策。

訪談編號：C4

1. **請問您認爲政府推行「績效獎金制度」議題發展初期時，對於考慮運用行銷的方法與工具，能吸引更多的公務人力注意與接受， 就您的看法是否認爲是有效的嗎？及您認爲在「績效獎金制度」議題實施過程中，是否將標的團體與利害關係人的意見與價值納入考量並加以回應？**

以本縣而言，起初是以開會方式由副縣長主持，並邀集各局室局派員參與，開會宣導「績效獎金」如何執行，會後再集合一級單位主管開會，並由副縣長領軍成立績效獎金評審委員會評核本府及所屬機關之績效。對於所屬機關、鄉鎮公所也是一樣召開說明會宣導，邀請人事行政局長官介紹「績效獎金制度」，說明其意義與目的及如何推展，讓基層人事人員瞭解。而這制度雖是人事人員推動的，但需要其它單位的配合，如研發單位因爲有些工程管控是他們負責的，除了人事單位外，也要求相關單位配合，並一再邀請人事行政局長官演講。

因基層單位缺乏績效獎金概念，甚至行政首長也不瞭解，因此要如何推行實在有點困難，所以縣政府人事室訂定一套步驟提供參考，並舉辦人事人員研習會，加強訓練所屬機關人事人員，剛開始基層也是多所抱怨，與運用行銷的方法與工具無關。

中央政策透過人事行政局推動，因人事人員在基層第一線較容易推得動，若不是人事一條鞭制度，會因地方自治自主權之故而不易推行。各機關行銷議題大概以開會、研討會、調訓方式辦理，所以一項制度推動，機關首長與一級主管支持、瞭解才能有所成效，如何讓基層機關首長重視較爲困難，開會時皆無法親自出席大概是派主秘、課長等參加，開完會就了事，最後還是人事人員執行，制度上軌道後又流於例行公事，至於是否有效？大概是都知道績效獎金制度而非瞭解。

對於標的團體與利害關係人，他們很少提出具體意見只有抱怨與批評，例如一件工程，將工作項目與工作標的訂出就依照著執行，之後再去檢視他們達成的程度。所以評核出來若名次在前，給的團獎金就較多，因此也沒什麼意見，名次不理想難免抱怨評核基準不公或外行評核內行等。因爲真正的公平點很難訂出，有些單位不會認爲自己比其它單位差，難免不平的聲音就會出現，甚至造成機關的曖昧氣氛。而個人獎金是由各局科室挑選出的優秀人員參加評核，雖然獎金是以不公開方式發給，而被其它同事知道後，通常就請客花掉了。得到的人會有點高興，而沒得到的人百感雜陳，也造成同事間的隔閡。因此我們要將所有對自己有利意見都考量，常順了姑意卻逆了嫂意。所以人事室每年都會修正評核的標準，就是將所有人的意見都納入考量並回應，無論個人或團體，無論在網路或書面上提出意見，人事室都會加以回應。

2. **請問當在推行「績效獎金制度」議題，會耗費許多成本（包括：經費、人力、時間等），爲配合推行此人力資源議題，您所認爲的機會成本會是如何？且要如何才能獲得最大的成效？**

我們在推行這制度時，除組高層的委員會外，並由副主管組成工作小組，先做第一次評核，工作小組成員包括副主管與專家學者，因專家學者陳義過高有時較爲空泛難以執行，且政府機關績效獎勵無法與民間企業相比擬，後來只好邀請退休的一級主管來評核。其實推行績效獎金制度，經費來源是由人事費結餘提撥績效獎金一個人最多五千元〈財政困難的機關較難負擔〉，所耗費的人力成本不多，被邀請評核的專家也只領取出席費。評核人力由委員會與工作小組人員參

與，最主要的人力與時間是各局室整合，因爲被評核的單位會提供許多資料供審核，在年中是以書面審核，年末時各局室報告各項業務績效並答覆工作小組提出之問題。在各局室有專人在負責，一般是到考核時才需要去整理資料，而整理資料的用心程度也是因人而異，所以我覺得推行這制度所耗費的人力成本，應該不會造成很大的負擔，因爲是新增的業務，綜合業務的專人必須要多花時間去整理資料所以負擔也是難免的。總體而言，經費在各機關是問題，至於人力成本都還可以接受，因爲在年初設定目標，年中考核一次，年終再總考核，且他們都已經有經驗較容易執行，如果不用心一切終歸徒然。

但就「績效獎金制度」而言，我認爲是沒有什麼成效。因爲企業精神是可以學習，但要全部用在公部門時，便有點浪費公帑。因爲不用此制度還是要做績效管理，且縣政府也有「爲民服務考核」，有點疊床架屋。因此如何獲得最大成效，首先還是機關首長的支持。機關首長必須要有概念與魄力，而基層地方首長大體比較關心選舉議題，如：老人年金等，只想贏得選舉，而缺乏願景，且大都只關心政見的實踐，所以若鄉鎮長沒有願景便無法訂定目標，一切都流於空談只是將例行公事績效化而已。

3. 請問就您所知，推行「績效獎金制度」議題過程時，請問就您瞭解有哪些管道、宣導方法？且如何請您們協助宣導與行銷並請問您對這方面有何建議？

政府機關要推行政策，大多還是以開會或研討會方式宣導。若執行前後發現問題時，再請人事行政局的長官透研討會回答、解決問題，除此之外，就是透過公文，利用文字來宣導，或製作範例以利推行。

我覺得中央要推行政策時，最重要是讓機關首長同意並使他們瞭解，會比什麼宣導都有效。因機關首長的態度很重要，只要他們認同部屬便會積極執行，機關首長若排斥則任何政策都難以推行。除此對於單位主管要溝通增加其推動之意願，另外人事單位主管要不畏艱難去推動，效果會較顯著。。

4. 請問在推行「績效獎金制度」議題過程時，就您所認知，是否使用標語、特殊標誌強化形象？且透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？及您認爲尚需哪些要素才能吸引此議題受到關注？

關於標語、特殊標誌在人事行政局製作很少。一般在公文中會提到績效獎金提升成效等，但讓人覺得老生常談，因爲公務機關推動的大致都是這些措施。所以標語、標誌大都無法引起大家注意。縣政府內部也很少有刊物，縱使有看了也不會引起太多注意或興趣，人事室會將開會結果或宣導資料放在網路上，包括「績效獎金」Q＆A，目的在使不懂的人瞭解。

至於需哪些要素才能吸引此議題受到關注，事實上有些人會認爲錢也不會自己拿得到，且評核也不盡公平，所以有時刻意去漠視不想去注意。因此這制度推行下來，大概只有人事單位人員會比較辛苦，而各局室都只是照本宣科。且因評核標準難訂很多機關都不重視，另外獎勵金太少也達不到太大激勵效果。因此大部分在執行時，若有不瞭解如何做時才會去注意。最重要的還是機關首長的重視議題才會受到關注。

5. **最後，請問您認爲政府人力資源部門在未來實施行銷概念的發展性如何？及就您的看法認爲在上述四題中，哪些因素是重要的？以及在推行策略性的人力資源議題過程時，常遭遇的問題中，您認爲會包含哪些困難與阻力？總體而言，關於上述內容您認爲政府的人力資源部門還需對公務人力提供哪些協助？**

人事單位大部分是固定業務，除非中央有新政策要推動才有需要行銷。一般而言，侷限於人事業務的行銷是比較少，如考績政策改變，只有遵守沒有反對餘地。舉例而言，之前考績甲等人數比例修正爲 75%，剛修正時公務員都無法接受，而人事單位要去宣導、合理化。當時銓敘部部長會同人事行政局局長寫信給各縣市長，希望他們支持 75%甲等人數比例，在半強制、半請託下，取得縣市長同意後執行將原來甲等人數比例下降爲 75%。且各局室還要設定低於 75%，因必須留些甲等名額給首長去調整運用，當然也造成各局室反彈、反對且不配合，但因縣長支持所以推行雖有阻力但還算順利，這不是人事室去宣導行銷就有用的。人事室利用縣務會議或主管會議時及各項會議場合宣導中央的政策，人事是幕僚單位必須遵循法的規定，政策推行大都是強制性且大部分是影響公務員權益，因此所謂行銷的發展性是沒有的。

我覺得第二題比較重要，績效獎金要如何做才能真正提升效率與提振士氣才是最重要的。事實上，人事行政局之前開會大部分機關都認爲要廢止績效獎金制度，可見推行成效不大。以中央而言，立法院、主計處不准編列，錢就是一個很重要的問題。而縣市政府面對的第一個難題是如何公平衡量各單位績效。因爲各單位性質的不同，如主計室與工務局就沒有辦法一起去衡量，這個衡量很難去定標準。第二是績效獎金標準無法達到大部分人都滿意。因爲各縣市標準都不一樣，而我們也自認爲做的很精密，包括：困難度、挑戰度、執行力等都納入，但還是沒有辦法得到大部分人的認同，因此每次開會都受到責難，再次縣市政府財政困難這些都是阻力。

要對公務人力提供哪些協助，這問題有點難答恐怕有點怪，我覺得第一是經費，如苗栗縣政府或其他縣政府已經舉債百億，薪水都發不出了，要如何推行這業務？這是現實問題，而獎金如能由中央政府資助是最好的。第二中央制定好的範例標準，讓不同性質的單位能夠一起評比，就如橘子與蘋果能夠一起評比的一套公平合理標準，俾使各機關能夠參考遵循。第三是對基層機關首長、單位主管的教育，因爲他們所分配的獎金，並不是能讓大家認爲是公正、公平的。甚至有的單位主管將個人績效獎金發給他的司機，但司機只服務個人，而不是對一個單位有貢獻，若將團體獎金分配給司機是較合適的，因此主管個人的觀念與態度及是否有私心是很重要的，所以績效獎金不發還好，一旦發放便會造成機關內部之紛擾。

上級機關對下級機關能夠提供協助有限，因爲下級機關有自己的制度規範，上級無法對下級有太多的干涉。就如中央能提供給縣市政府的協助也有限，因爲政策下達就是要執行，縣市政府也敢不奢望中央有太多協助。政府的人力資源部門還需對公務人力提供哪些協助？協助他們定目標？還是提供誘因？在沒有真正公平及合理的標準下績效獎金是很難讓人心服，或許員工的教育是重要的吧！但是不信任與應付的心態很難改正，再努力也是枉然！盼望中央適可而止不要浪費公帑了。