

國立政治大學
「績效管理」改善計畫結案報告

中華民國九十年十月

國立政治大學專題研究計畫成果報告

「績效管理」改善研究計畫

計畫類別：個別型計畫

執行期間：90年4月16日至90年8月16日

計畫主持人：張裕隆

研究助理：葉益昌

執行單位：國立政治大學心理學系

中華民國九十年十月

摘 要

本計畫之目的在於了解教務處同仁對於現行「績效管理」制度的看法，進而研擬改善之建議，以期能提高行政效率與服務品質，進而提升學校整體的競爭能力。

首先，研究者訪談兩位組長與四位組員，以實際了解工作同仁所需俱備之核心能力，以及對於現行考績制度之看法與建議等，之後，編製「績效管理」改善調查問卷，並撰寫訪談建議報告。本研究總計施測人數為 29 位，採不計名方式進行，統計分析結果顯示，主要的核心能力特質包括：主動積極、細心負責、誠信正直、工作熱忱、工作效率、情緒管理、團隊精神、溝通協調、壓力管理、問題解決等；此外，整體而言，受測同仁對於現行「績效考核」的程序，並不十分清楚，且對現行「考績制度」亦無法完全認同，然而大多數同仁均有強烈的企圖心與學習意願。

最後，研究者綜合訪談與問卷調查之結果，分別針對制度面、員工發展面、與組織文化面等，提出各項建議，以供參考，期能對於塑造「互信」、「和諧」、「創新學習」與「追求卓越」的學校文化有所助益。

目 錄

壹、目的-----	1
貳、專案流程-----	2
參、研究結果-----	4
肆、建議-----	10
表格(表一至表四)-----	13
附錄(附錄一至附錄三)-----	18

壹、目的

如何提升國家與組織競爭力，為各政府機關與企業組織所共同努力的目標之一，而為提升行政效率與競爭能力，首要之途在於重視「人力資源」的管理與運用(張裕隆，2001)。此外，Latham 和 Wexley(1994)指出「績效管理」為「人力資源管理」的核心，舉凡甄選、訓練、激勵、晉升、組織發展等人事決策，皆需以工作績效表現為基礎，且必須與組織的願景與策略等相互結合，如此才能使「績效管理」成為實踐組織願景的「策略管理」工具。此外，在重視人力資源運用的今天，「績效管理」扮演著舉足輕重的角色。因為一旦績效管理不當，則不僅容易造成人員訓練上的浪費，員工的抱怨、離職，甚至破壞等勢必接踵而來，凡此皆足以影響整個組織的和諧與發展。

一般而言，績效管理至少具有以下幾種功能：(1)可以達到酬賞公平，激勵員工的士氣，以提升員工的滿意度；(2)可以結合甄選、訓練，為組織甄選與訓練更適任的人才；(3)可以淘汰能力差者，使組織一直保持優良的人力素質。由此可見，績效管理對於組織有極大的影響。

然而如何發展績效管理制度呢？首先，應先進行工作分析，釐清工作所需俱備的核心能力(core competency, Spencer & Spencer, 1993)，並重視在績效考核過程中，在職同仁對現行績效考核制度所知覺的公平性、正確性、滿意度、以及工作態度等，藉以做為改善績效管理制度的基礎。

現行「績效管理」制度實施已久，或有可取之處，或有值得改善之處，為爭取同仁之支持，以減低抗拒改革之阻力，因此採取「循序漸進」之「全員參與」方式，先針對現行考績制度進行「滿意度」之調查與訪談，一來可做為「組織診斷」之參考，二來可做為未來推行新制比較之基準。

總而言之，本專案之目的在於瞭解教務處同仁對於現行「績效管理」制度的程序公平知覺、評量正確知覺、滿意度、以及工作態度等，並進一步研擬改善之研究建議，以期能提高行政效率與服務品質，進而提昇學校整體的競爭能力。

貳、專案流程

一、工作分析

首先，由研究者分別晤談教務處組長兩位，以及四位組員，每位訪談時間為組長一小時，組員半小時。

二、確定人員之能力特質

綜合晤談結果，分別撰寫成在職同仁所需能力特質分析報告（包含所需之向度與意義，如附錄一）。

三、討論績效評量之標準

研究者與同仁討論有關績效標準評量之事宜，並撰寫訪談建議報告(如附錄二)。

四、編製問卷

本專案根據工作分析與訪談結果，編製「績效管理」改善調查問卷。問卷共分兩部份：第一部份為能力特質調查問卷，根據能力特質分析之定義，分別針對各項特質編撰題目，共計二十題；第二部份為態度問卷，編製程序公平知覺、評量正確知覺、成就導向、顧客導向、策略規劃、團隊合作、持續改善等工作態度量表，共計三十四題。問卷為九點量表，最低為1分，最高為9分。此外，為使受測同仁能真誠作答，並於指導語特別強調：「主要目的在於了解教務工作所需俱備的特質與能力、以及您對現行績效制度之看法，以便做為日後改善之重要參考，所以請您以工作中的一般狀況來加以填寫。本問卷採不計名之方式進行，請您放心填答。此外，本問卷之調查結果，將採整體的方式呈現，個人資料絕對保密，因此，希望您能真誠地填答，謝謝您的合作！」(如附錄三)。

五、問卷施測

委請教務處針對在職同仁 29 位進行施測，受測樣本分配如表一所示。

六、問卷分析結果與建議

針對問卷結果進行統計分析，以瞭解教務處同仁所需要的重要特質，以及受測同仁在「績效考核」程序公平知覺、評量正確知覺、成就導向、顧客導向、策略規劃、團隊合作、持續改善等工作態度方面的表現。

參、研究結果

一、工作分析結果

本專案經與教務處同仁實地訪談與蒐集資料後，共整理出：溝通協調、主動積極、細心負責、壓力管理、情緒管理、問題解決、流程改善、目標管理、客戶服務、品質管理、專業知識、團隊精神、遵守規定、應變反應，工作效率、誠信正直、工作熱忱、會議引導、獨立自主等二十個能力特質向度，並根據訪談內容整理出各能力特質向度的定義。此外，為深入瞭解教務處同仁對現行「績效考核」制度的態度，並編製程序公平知覺、評量正確知覺、成就導向、顧客滿意、策略規劃、團隊合作、持續改善等。

二、問卷結果分析

(一).能力特質平均數分析

由表二結果可知，教務處同仁(N=29)認為經由訪談所得的二十個能力特質，均對從事教務工作具有相當的重要性，其中同仁認為相當重要的能力特質有主動積極(平均數=7.97)、細心負責(平均數=7.97)，其它能力特質的重要性則依序為：誠信正直(平均數=7.93)、工作熱忱(平均數=7.79)、工作效率(平均數=7.75)、情緒管理(平均數=7.72)、團隊精神(平均數=7.71)、溝通協調(平均數=7.69)、壓力管理(平均數=7.69)、問題解決(平均數=7.69)、時間管理(平均數=7.68)、流程改善(平均數=7.66)、應變反應(平均數=7.61)、客戶服務(平均數=7.59)、遵守規定(平均數=7.50)、獨立自主(平均數=7.46)、目標管理(平均數=7.45)、專業知識(平均數=7.36)、品質管理(平均數=7.29)、會議引導(平均數=6.96)。

綜合上述，本專案經工作分析所得的二十個能力特質，頗獲受測同仁的認可，研究者建議可進一步釐清各組工作所需要的重要能力特質，並藉以做為未來新進人員甄選、內部輪調、訓練規劃、與績效考核等相關專案的基礎。

(二).「績效考核」滿意度平均數分析

由表三結果可知，在程序公平知覺、評量正確知覺、成就導向、顧客導向、策略規劃、團隊合作、持續進步等工作態度量表中，教務處同仁(N=29)認為自己在顧客導向(平均數=6.55)的工作態度上表現最佳，其次為要求自己持續不斷改善(平均數=6.24)、以及進行策略規劃(平均數=6.00)，其它則依序如下：成就導向(平均數=5.91)、團隊合作(平均數=5.79)、程序公平知覺(平均數=5.41)、與評量正確知覺(平均數=5.40)。

綜合上述，受測同仁在顧客導向、策略規劃、持續改善、成就導向等工作態度上仍有改善的空間，此外，對於「績效考核」程序公平知覺、以及評量正確知覺亦仍有相當大的改善空間，為能進一步瞭解受測同仁的態度，以下將進行詳細的分析。

(三).「績效考核」滿意度百分比分析

為能更進一步瞭解受測同仁對於現行「績效考核」制度的公平知覺、評量正確知覺、以及工作態度等，研究者將問卷的9點量表區分為三部份，其中：(1)加總「同意」、「相當同意」、「非常同意」等選項的百分比，代表受測者對於該題的正向態度；(2)加總「不同意」、「相當不同意」、「非常不同意」等選項的百分比，則代表受測者的負向態度；(3)加總「有點不同意」、「很難說」、「有點同意」則代表受測同仁無法確定自身的感受。由表四的結果顯示：

1.對「績效考核」制度的程序公平知覺(第1~10題)：

- (1)59%同仁認為自己清楚「績效考核」的目的。
- (2)27%同仁認為自己瞭解整個「績效考核」的運作過程，3%同仁對整個「績效考核」的運作過程則不清楚。
- (3)41%同仁認為考核的評估項目可以反映其工作的實際表現，7%同仁則表不贊同。
- (4)62%同仁認為主管可以直接觀察到其工作表現。
- (5)58%同仁認為負責考核的主管熟悉其工作內容。
- (6)54%同仁認為負責考核的主管能夠客觀地評量其績效，3%同仁則表不贊同。

(7)48%同仁認為負責考核的主管具有良好的績效評估技巧，45%同仁則表示不確定。

(8)20%同仁認為主管瞭解其工作上的問題與困難，但 17%同仁反映主管並不瞭解其工作上的問題與困難。

(9)7%同仁認為自己瞭解考核的評估項目，27%同仁對考核的評估項目並不清楚，62%同仁則不確定自己是否不清楚考核的評估項目，。

(10)27%同仁認為考評的項目可以反映其實際的工作表現，3%同仁不表贊同，59%同仁則表示不確定。

綜合上述，半數以上之受測同仁認為自己清楚「績效考核」的目的、負責主管可以直接觀察其工作表現、熟悉其工作內容、且能夠客觀地評量其績效，然而亦有同仁表示對於「績效考核」的運作過程、主管是否具有好的評估技巧、主管是否瞭解其工作上的問題與困難、考核評估項目、以及評估項目是否可以反映其實際工作表現等，抱持不確定的態度。整體而言，受測同仁對於「績效考核」的進程序，並不十分清楚。

因此，研究者建議舉行「績效考核程序」說明會，使同仁都能清楚地瞭解「績效考核」的相關流程，並以具體事例為範本，加強宣導績效評估的項目。同時，應針對評量主管進行「評估技巧訓練」、以及「績效面談」的技巧，並要求主管定時與部屬進行績效面談，強化績效「回饋」的功能，使部屬能夠實際瞭解績效評核作業流程，以增加彼此之間的信任感、以及同仁對「績效考核」制度程序公平與評量正確的知覺，進而真正落實「績效考核」制度，提升學校整體的競爭優勢。

2.對「績效考核」制度的評量正確知覺(第 11~20 題)

(11)45%同仁認為績效考核的結果，對其職涯發展是有幫助的，但有 47%的同仁則不確定。

(12)42%同仁認為績效考核的結果對其績效提升是有幫助的，55%的同仁則不確定。

(13)41%同仁認為績效考核對自己有激勵的作用，52%的同仁則不確定。

(14)41%同仁認為績效考核對自己是有價值的，56%的同仁則不確定。

(15)28%同仁認為現行績效考核制度對自己是公平的，53%同仁無法確定，14%同仁則表示不同意現行的績效考核制度對自己是公平的。

(16)33%同仁認為現行績效考核制度對他人是公平的，47%同仁無法確定，11%同仁則表示不同意現行的績效考核制度對他人是公平的。

(17)27%同仁認為現行績效考核制度是一個相當完整的評量，48%同仁無法確定，10%同仁則表示不同意現行的績效考核制度是一個相當完整的評量。

(18)23%同仁認為現行績效考核制度是一個相當正確的評量，58%同仁無法確定，7%同仁則表示不同意現行的績效考核制度是一個相當正確的評量。

(19)24%同仁認為現行績效考核制度有採取一些方式，使結果儘可能公平，7%的同仁則抱持相反的態度。

(20)34%同仁對現行績效考核制度感到滿意，48%同仁無法確定，10%同仁則表示不滿意現行的績效考核制度。

綜合上述，受測同仁僅有 41%左右認為績效考核對自己有激勵的作用，其結果對職涯發展是有幫助的，半數左右同仁則對於績效考核制度的認知與態度，抱持著不確定的看法。顯示受測同仁對於現行的績效考核制度無法完全認同。

因此，研究者建議，除了舉行說明會，讓同仁瞭解績效考核的流程之外，亦應讓同仁瞭解績效考核的目的不僅在於幫助組織提升績效，更重要的是協助個人提升自己的競爭優勢。此外，現行「績效考核」齊頭式的平等，亦可能是造成同仁無法完全認同的重要原因，建議從制度面著手進行改善，例如：建議學校以整體成員為常模，破除一個單位 80%甲等之限制，落實公平考核的精神；除主管評量之外，可考慮增加同仁自評、或同儕互評的方式，以增加同仁的參與感，進而增進同仁對績效考核制度的認同。

3.成就導向之工作態度(第 21~26 題)

(21)76%同仁認為工作時對自己的要求頗高。

(22)42%同仁在工作之外，會做相關的額外研讀，3%的同仁則很少會做額外研讀。

(23)10%同仁認為除非成為工作領域中最傑出者，否則不會感到滿意，27%同仁則不抱持這樣的態度。

(24)59%同仁不認為工作僅要可以糊口就好，3%同仁同意這樣的態度。

(25)70%同仁認為自己除了份內的事之外，還會多做一些，3%同仁則不會。

(26)63%同仁經常確定自己現在該做什麼或是如何去做，3%同仁則不清楚。

4.顧客導向工作態度(第 27~28 題)

(27)72%同仁將與自己工作有往來的同仁(學)當做客戶。

(28)72%同仁認為自己會設身處地為別人著想。

5.策略規劃工作態度(第 29~30 題)

(29)48%同仁在工作上會訂定目標，並做長期規劃，3%同仁則不會。

(30)55%同仁在訂定計劃時，會事前評估各種可能的風險，3%同仁則不會。

6.持續改善(第 31~32 題)

(31)61%同仁會勇於嘗試各種新作法來提升工作效率。

(32)58%同仁喜歡不斷地追求新知，以增加自己的專業知能。

7.團隊合作工作態度(第 33~34 題)

(33)83%同仁樂於將自己的資源與同事分享。

(34)24%同仁有困難需要協助時，會不好意思向同事開口，28%同仁則會向同事開口。

綜合上述，受測同仁除了部份策略規劃、團隊合作的工作態度需再加

強外，多數具有相當不錯的成就導向、顧客導向、持續改善等工作態度。顯示受測同仁具有相當的學習動機與潛能。因此，除了增加策略規劃與團隊合作的訓練課程之外，面對未來邁向國際化的競爭壓力，研究者建議，應針對同仁成就導向、顧客導向、持續改善等工作態度的優勢繼續強化，進行全面性的訓練需求調查，並結合校內的課程資源，增加與未來工作相關的配套訓練課程，例如：第二外國語、資訊網路等，並鼓勵同仁繼續學習，以塑造學習型的組織文化，進而提升教務處與學校整體的競爭能力。

肆、建議

綜合訪談與問卷調查之結果，研究者提出以下幾項建議：

一、制度面

- 1.遵照人事行政局所頒之公務人員考績制度辦法，然而應儘可能打破齊頭式平等，以鼓勵優秀團隊，例如可採企業之「對組織貢獻度」之做法，邀請校內外公正人士組成「評鑑小組」，至各單位進行評鑑，以確定各單位各項等第之比率，以激勵同仁士氣，進而增進同仁「公平」的知覺，與對學校的向心力。
- 2.考評項目應以提升「工作效率」與「服務品質」為原則。凡是與實踐學校願景與策略的核心能力特質，皆應列為共同的核心能力(五項)，而各單位則可依工作特性另外選擇五項核心力，做為考評之項目，且此十項考評項目應清楚地讓同仁知道，以便有所遵循。
- 3.考評方式可先由當事人進行自評或互評，並提供具體事蹟與客觀數字(如運用週報表、BBS 之學生反應等)給主管參考，而各單位主管亦應在平日認真觀察與記錄同仁之重要事蹟，此外，主管在打完考績之後，應將結果「回饋」予當事人，進而激勵同仁，與幫助其成長。
- 4.舉辦「績效考核」說明會，清楚地說明考核的目的、項目、方式、以及結果的運用等，且強調主管打好考績的重要性，並將主管打好考績列為主管「考績」中的重要項目之一。
- 5.建立良好的分層負責與申訴制度，尤其是應給予編審較重之責任，且編審應與編審相互考核，組員則與組員相互評比；此外，同仁如對考評結果有所不滿，則可循正式管道予以申訴。
- 6.為提高第一線行政人員之服務品質與工作士氣，可仿民間企業之做法，實施「禮貌週」之活動，以選拔優秀服務同仁，給予公開表揚與獎勵。

二、員工發展面

- 1.針對第一線服務人員及主管進行「情緒管理 (EQ)」、「壓力紓解」、與「策略規劃」、以及「團隊建立」等方面之訓練，以提升同仁服務品質，與激勵士氣。
- 2.針對各級主管進行「領導」、「衝突管理」、「績效管理」與「績效面談」等訓練，以提升各級主管「領導」與「績效管理」之能力，進而增進第一線服務同仁的「程序公平」與「評量正確」的知覺。

三、組織文化面

- 1.鼓勵全校師生與工作同仁不斷「創新學習」與「追求卓越」，以塑造「學習型的組織文化」。
- 2.考評以「能力」為導向，而非以「關係」或「年資」為導向，以建立公正、公平、公開的文化。
- 3.鼓勵老師、學生、系所同仁多給予行政同仁「正向的回饋」，以形成良性的互動與循環，建立一個「互信」與「和諧」的機制，進而提升學校整體的競爭能力。

參考文獻

張裕隆。(2001)。管理才能測驗發展及信效度分析。應用心理學研究，10 期，65-95。

Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1994). Increasing productivity through performance appraisal. New York: Addison-Wesley.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons.

表一 受測樣本分配表

		人數	百分比
1. 性別	(1)女	24	84.5
	(2)男	4	15.5
2. 實足年齡	(1)25 歲以下	0	0
	(2)26-30 歲	2	7.7
	(3)31-35 歲	4	14.9
	(4)36-40 歲	4	14.9
	(5)41-45 歲	9	32.7
	(6)46-50 歲以上	7	25.6
	(7)51 歲以上	1	4.2
3. 教育程度	(1)高中(職)	4	15.4
	(2)大專	4	15.4
	(3)大學	19	69.2
4. 工作職稱	(1)主管	0	0
	(2)非主管	28	100
5. 婚姻	(1)未婚	3	12.8
	(2)已婚	25	87.2

N=29(註：一位受測者未填答個人基本資料)

表二 能力特質平均數分析表

編號	向度名稱	平均數	標準差	排序
1	溝通協調	7.69	1.04	8
2	主動積極	7.97	0.98	1
3	細心負責	7.97	0.87	1
4	壓力管理	7.69	0.93	8
5	情緒管理	7.72	0.92	6
6	問題解決	7.69	0.93	8
7	流程改善	7.66	1.70	12
8	目標管理	7.45	1.66	17
9	客戶服務	7.59	1.72	14
10	品質管理	7.29	1.82	19
11	專業知識	7.36	1.70	18
12	團隊精神	7.71	1.70	7
13	時間管理	7.68	1.72	11
14	遵守規定	7.50	1.67	15
15	應變反應	7.61	1.69	13
16	工作效率	7.75	1.71	5
17	誠信正直	7.93	1.74	3
18	工作熱忱	7.79	1.73	4
19	會議引導	6.96	1.69	20
20	獨立自主	7.46	1.64	16

N=29

表三 「績效考核」滿意度平均數分析表

編號	向度名稱	平均數	標準差	排序
1	程序公平知覺	5.41	1.47	6
2	評量正確性知覺	5.40	1.82	7
3	成就導向	5.91	2.04	4
4	顧客導向	6.55	2.10	1
5	策略規劃	6.00	2.17	3
6	團隊合作	5.79	1.96	5
7	持續改善	6.24	2.03	2

N=29

表四 「績效考核」滿意度分析表

題 目	選 項 人數/百分比	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	未 答 填 人 數	平 均 數 / 標 準 差
		非 常 不 同 意	相 當 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	很 難 說	有 點 同 意	同 意	相 當 同 意	非 常 同 意		
1 我很清楚績效考核的目的。		0	0	0	1	5	5	13	2	2	1	6.34
		0%	0%	0%	3%	17%	17%	45%	7%	7%	4%	1.70
2 我瞭解績效考核的整個運作過程。		0	0	1	3	8	7	7	0	1	2	5.34
		0%	0%	3%	10%	28%	24%	24%	0%	3%	8%	1.93
3 考核的評估項目，可以反映我工作的實際表現。		0	0	2	2	7	3	9	1	2	3	5.38
		0%	0%	7%	7%	24%	10%	31%	3%	7%	11%	2.40
4 負責考核的主管可以直接觀察到我的工作表現。		0	0	0	2	1	6	14	2	2	2	6.24
		0%	0%	0%	7%	3%	21%	48%	7%	7%	7%	2.06
5 負責考核的主管熟悉我的工作內容。		0	0	0	0	2	7	14	1	2	3	6.07
		0%	0%	0%	0%	7%	24%	48%	3%	7%	11%	2.28
6 我認為負責考核的主管能夠客觀地評量我的績效。		0	0	1	0	6	4	12	3	1	2	6.00
		0%	0%	3%	0%	21%	14%	41%	10%	3%	8%	2.07
7 負責考核的主管具有良好的績效評估技巧。		0	0	0	0	8	5	9	3	2	2	6.03
		0%	0%	0%	0%	28%	17%	31%	10%	7%	7%	2.06
8 負責考核的主管並不了解我工作上的問題與困難。		0	1	5	5	4	7	3	2	0	2	4.69
		0%	3%	17%	17%	14%	24%	10%	7%	0%	8%	2.05
9 我對考核的評估項目並不清楚。		0	0	2	5	4	9	7	1	0	1	5.41
		0%	0%	7%	17%	14%	31%	24%	3%	0%	4%	1.68
10 考核的評估項目，可以反映我工作的實際表現。		0	0	1	3	10	4	4	3	1	3	5.17
		0%	0%	3%	10%	35%	14%	14%	10%	3%	11%	2.27
11 績效考核的結果，對我的職涯發展是有幫助的。		0	0	1	1	12	1	10	3	0	1	5.76
		0%	0%	3%	3%	41%	3%	35%	10%	0%	5%	1.70
12 績效考核的結果，對我的績效提升是有幫助的。		0	0	0	2	12	2	8	4	0	1	5.79
		0%	0%	0%	7%	41%	7%	28%	14%	0%	3%	1.68
13 對我而言，績效考核具有激勵的作用。		0	0	1	1	8	6	9	3	0	1	5.86
		0%	0%	3%	3%	28%	21%	31%	10%	0%	4%	1.66
14 對我而言，績效考核是有價值的。		0	0	0	2	8	6	7	5	0	1	5.97
		0%	0%	0%	7%	28%	21%	24%	17%	0%	3%	1.68
15 對我而言，現行的績效考核方式是公平的。		0	0	4	4	6	5	6	2	0	2	5.21
		0%	0%	14%	14%	21%	18%	21%	7%	0%	5%	1.83
16 對其他人而言，現行的績效考核方式是公平的。		0	0	3	1	11	1	7	1	1	4	5.00
		0%	0%	11%	4%	39%	4%	25%	4%	4%	9%	2.29
17 對我而言，現行的績效考核制度是一個相當完整的評量。		0	0	3	3	7	4	5	2	1	4	4.83
		0%	0%	10%	10%	24%	14%	17%	7%	3%	15%	2.48

表四 「績效考核」滿意度分析表(續)

題 目	選 項 人數/百分比	1. 非常不同意	2. 相當不同意	3. 不同意	4. 有點不同意	5. 很難說	6. 有點同意	7. 同意	8. 相當同意	9. 非常同意	未答填人數	平均數 / 標準差
		18	對我而言，現行的績效考核制度是一個相當正確的評量。	0 0%	0 0%	2 7%	3 10%	9 31%	5 17%	5 17%	1 3%	1 3%
19	現行的績效考核制度，有採取一些方式，使結果儘可能做到公平。	0 0%	0 0%	2 7%	2 7%	4 14%	10 35%	4 14%	2 7%	1 3%	4 13%	5.07 2.46
20	整體而言，我對現行的績效考核制度感到滿意。	0 0%	0 0%	3 10%	2 7%	7 24%	5 17%	7 24%	2 7%	1 3%	2 8%	5.38 2.13
21	工作時我對自己的要求不高。	4 14%	7 24%	11 38%	2 7%	0 0%	2 7%	1 3%	0 0%	0 0%	2 7%	2.69 1.63
22	除了工作之外，我很少做相關的額外研讀。	2 7%	0 0%	10 35%	10 35%	2 7%	2 7%	1 3%	0 0%	0 0%	2 6%	3.48 1.60
23	除非成為工作領域中最傑出者，否則我不會感到滿意。	1 3%	0 0%	7 24%	2 7%	5 17%	8 28%	2 7%	1 3%	0 0%	3 11%	4.31 2.17
24	我工作但求餬口即可。	4 14%	4 14%	9 31%	4 14%	2 7%	2 7%	0 0%	1 3%	0 0%	3 10%	2.93 1.91
25	除了份內的事之外，我很少會多做一些。	4 14%	6 21%	10 35%	4 14%	1 3%	0 0%	0 0%	1 3%	0 0%	3 10%	2.59 1.66
26	我經常不確定我現在要做什麼或是如何去做。	2 7%	6 21%	10 35%	4 14%	4 14%	0 0%	0 0%	1 3%	0 0%	2 6%	3.03 1.66
27	凡是和我在工作上往來的同仁(學)，都是我的客戶。	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	4 14%	2 7%	14 48%	5 17%	2 7%	2 7%	6.48 2.08
28	我會設身處地的為別人著想。	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	4 14%	2 7%	13 45%	3 10%	5 17%	2 7%	6.62 2.19
29	在工作上，我會訂定目標，並做長期的規劃。	0 0%	0 0%	1 3%	1 3%	7 24%	4 14%	7 24%	6 21%	1 3%	2 8%	5.93 2.17
30	在訂定計劃時，我會事前評估各種可能的風險。	0 0%	0 0%	1 3%	1 3%	6 21%	3 10%	8 28%	7 24%	1 3%	2 8%	6.07 2.20
31	我會勇於嘗試各種新作法來提升工作效率。	0 0%	0 0%	0 0%	1 3%	3 10%	5 17%	12 41%	5 17%	1 3%	2 9%	6.28 2.05
32	我喜歡不斷追求新知，以增加自己的專業知能。	0 0%	0 0%	0 0%	1 3%	4 14%	5 17%	12 41%	3 10%	2 7%	2 8%	6.21 2.08
33	我樂於將我的資源和同事分享。	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 7%	1 3%	15 52%	6 21%	3 10%	2 7%	6.76 2.10
34	有困難需要協助時，我會不好意思向同事開口。	0 0%	2 7%	6 21%	6 21%	2 7%	4 14%	6 21%	1 3%	0 0%	2 6%	4.48 2.13

N=29(註：少數受測者填答不完整)

附錄一 能力特質向度定義

1	<p>溝通協調： 具備良好的口語、書面溝通能力與簡報以及談判技巧，思想開明、不固執，具說服力且能尊重他人，包容與整合不同意見。</p>
2	<p>主動積極： 工作態度認真，踏實、不散漫，能舉一反三，面臨問題會主動思考解決的方法，並在可能範圍內先行解決，而後再向上級反映，而非被動消極的因應。</p>
3	<p>細心負責： 信守承諾，說到做到，謹慎小心，不陽奉陰違，對於上級所交付的任務，或工作上所設定的目標，會認真努力地去加以完成。</p>
4	<p>壓力管理： 正向思考，面對壓力事件，例如工作負荷過重、模糊不清、或時間緊迫等情勢，能有效地加以處理，且愈挫愈勇，並能有效地自我調適與紓解。</p>
5	<p>情緒管理： 能任毀任謗，心情常保持愉快、穩定、樂觀、開朗，且當有所爭執時，亦能適時讓自己與對方冷靜下來，就事而論事。</p>
6	<p>問題解決： 領悟力高，能主動收集工作相關的重要資訊，發掘與工作有關的問題，並能迅速找出問題的根源，尋求適當的解決方案，進而有效地加以執行。</p>
7	<p>流程改善： 能因應環境的變化，整合各方面的資源與意見，有效掌握與管制整個工作流程，跳脫框框，進而對工作流程與工作問題，提出獨特、新穎、與實際可行的方案，以不斷創新改進，提高工作效能。</p>
8	<p>目標管理： 能明確具體地擬定工作計劃、行動步驟（流程圖），以及工作進度等，且能有效地整合與運用各項資源，認真地執行，以達成預定的工作目標。</p>
9	<p>客戶服務： 親和力高，記憶力佳，能瞭解與掌握客戶（例如：教師、學生、其他處室同仁）的需求，塑造良好的專業形象，提供立即與高品質的服務，以贏得客戶的信任與滿意。</p>
10	<p>品質管理： 具有品質的概念與精神，凡事以內外部顧客為導向，做事講求方法與策略，且能不斷運用客戶（例如：教師、學生、其他處室同仁）的回饋，追求全面品質與成本效益的提升。</p>
11	<p>專業知識： 求知慾與學習能力強，可塑性高，主動運用各種不同的管道吸收新知，以充實自己的專業知能，並且樂於將個人的學習心得與經驗和同仁分享。</p>
12	<p>團隊精神： 合群，能與他人相互支援，將團隊利益置於個人利益之上，不英雄本位主義，不搞小圈圈，對於學校政策配合度高，且樂於將個人資訊與同仁分享，為團隊爭取最高的榮譽。</p>

附錄一 能力特質向度定義(續)

13	<p>時間管理： 能依據工作的重要性與急迫性排出完成的優先順序，並能有效地分配與運用自己的時間，在特定的時限內完成各項工作。</p>
14	<p>遵守規定： 對於學校的規章制度、作業規範、工作手冊、與上級指示等，能夠仔細研讀與確實遵守，如有疑問，亦能勇於反映與提供建議。</p>
15	<p>應變反應： 機靈、反應快，對於客戶（例如：教師、學生、其他處室同仁）交待的事情（如查資料）能迅速處理，且對於工作上的種種問題，能即時向前輩與上級反映，尋求適當的解決之道。</p>
16	<p>工作效率： 對於預定的工作計劃或上司臨時交辦的事項，能有效地運用資源，或改善工作流程，或找對窗口，在既定的時間內迅速地加以完成。</p>
17	<p>誠信正直： 為人誠實，講信用，且言行一致，不貪污，不結黨營私，不花天酒地，生活規律正常，不假公濟私，不挪用公款，不做違紀犯法的事。</p>
18	<p>工作熱忱： 工作認真、勤快，任勞任怨，不遲到早退，具有敬業精神，對於工作始終保持高度興趣，且將工作視為自己的事業。</p>
19	<p>會議引導： 開會前，能事先做好充分的準備工作，並能適當的引導會議進行，與綜合大家的意見達成共識。</p>
20	<p>獨立自主： 情感上獨立，不會依賴他人，成熟度高，能快速適應新的工作，獨當一面確實做好份內的工作，不因個人而影響團體，不需要別人監督，且不會將所有難題丟給上級處理。</p>

附錄二 訪談報告

一、目的

為了瞭解教務處同仁對現行績效制度之看法與建議，本研究小組實際訪談組長兩位，以及四位組員，每位訪談時間為組長一小時，組員半小時；另外，為取得受訪者之信任與配合，研究者首先說明該訪談結果與當事人之考績無關，其主要目的在於鼓勵同仁士氣，以及提昇學校整體的競爭能力。

二、改善建議

(一)制度面

- 1.打破齊頭式平等，鼓勵優秀團隊，尤其是應先做「單位評鑑」(各單位可相互抽測評鑑)，且破除一個單位 80% 甲等之限制，以及擴大彼此之差距，以免同仁造成「不公平」的感覺。
- 2.考績評量項目應清楚讓同仁知道，且應由當事人進行自評或互評，並提供具體事蹟與客觀數字(如運用週報表、BBS 之學生反應)給主管參考，此外，主管在打完考績之後，應將結果「回饋」予當事人，進而激勵同仁與幫助其成長。
- 3.評量項目以提昇工作品質為原則，因此，評量項目應包括與「服務品質」密切相關之核心能力，例如：溝通協調、主動積極、細心負責、壓力管理、情緒管理、問題解決、流程改善、目標管理、客戶服務、品質管理，以及與工作有關的專業知識等。
- 4.建立良好的分層負責與申訴制度，尤其是編審職等較高，應給予較重之責任，且編審應與編審組相互考核，組員與組員相比，似乎較為合理。一旦被評為乙等，同仁頗感無奈，上司也頗感為難，因為這既定的事實，並非真正的事實。
- 5.為提高第一線行政人員之服務品質與工作士氣，可仿民間銀行之做法，實施「禮貌週」之活動，以選拔優秀之服務人員給予獎勵。

(二)員工發展面

- 1.針對主管進行「績效管理」與「績效面談」之訓練，以提升主管績效考核之能力。
- 2.針對第一線服務人員及主管進行「情緒管理(EQ)」之訓練，以提升服務品質與激勵同仁士氣。

(三)組織文化面

- 1.建立公正、公平的文化，且考績係以「能力」為導向，而非以「關係」或「年資」為導向。
- 2.破除「不做不錯」之想法，鼓勵同仁勇於提出創新改革之建言。
- 3.鼓勵學生、老師、與系所同仁給予行政同仁「正向的回饋」以形成良性的互動與循環。

附錄三 績效管理調查問卷

各位親愛的同仁：

本問卷之目的在於瞭解您對現行績效制度之看法，以便做為日後改善之重要參考。本問卷採不計名之方式進行，請您放心填答。此外，本問卷之調查結果，將採整體的方式呈現，個人資料絕對保密，因此，希望您能真誠地填答，謝謝您的合作！

指 導 說 明

本量表的主要目的在於了解您對績效管理的態度，所以請您以工作中的一般狀況來加以填寫。作答時，請您仔細閱讀每一項敘述，然後判斷該項描述與您目前實際情況符合的程度。其中：

非 常 不 同 意	相 當 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	很 難 說	有 點 同 意	同 意	相 當 同 意	非 常 同 意
1	2	3	4	5	6	7	8	9

請您直接將符合您情況的選項填寫在答案紙上。作答時請注意下列事項：

- 1.請先填上身份證字號、出生年月日與職別，填答時請注意題目與答案紙的題號是否相符。
- 2.如欲變更答案，請直接將答案劃掉或擦拭乾淨，然後再答。
- 3.每個題目均要作答，請不要遺漏任何一道題目。
- 4.請勿在本題本上做下任何記號。
- 5.填答完畢，請將答案紙與題本一併交回。謝謝您的合作！

	非 常 不 同 意	相 當 不 同 意	不 同 不 難 意	有 點 不 難 說 意	有 點 同 意	同 當 同 意	相 當 同 意	非 常 同 意	無 法 判 斷
1. 我很清楚績效考核的目的。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
2. 我瞭解績效考核的整個運作過程。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
3. 考核的評估項目，可以反映我工作的實際表現。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
4. 負責考核的主管可以直接觀察到我的工作表現。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
5. 負責考核的主管熟悉我的工作內容。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
6. 我認為負責考核的主管能夠客觀地評量我的績效。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
7. 負責考核的主管具有良好的績效評估技巧。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
8. 負責考核的主管並不了解我工作上的問題與困難。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
9. 我對考核的評估項目並不清楚。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
10. 考核的評估項目，可以反映我工作的實際表現。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
11. 績效考核的結果，對我的職涯發展是有幫助的。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
12. 績效考核的結果，對我的績效提升是有幫助的。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
13. 對我而言，績效考核具有激勵的作用。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
14. 對我而言，績效考核是有價值的。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N
15. 對我而言，現行的績效考核方式是公平的。	1	2	3	4	5	6	7	8	9 N

非相不有很有同相非無
 常當 點 點 當常法
 不不同不難 同 同判
 同同 同 同 同同
 意意意意說意意意意斷

16. 對其他人而言，現行的績效考核方式是公平的。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
17. 對我而言，現行的績效考核制度是一個相當完整的評量。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
18. 對我而言，現行的績效考核制度是一個相當正確的評量。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
19. 現行的績效考核制度，有採取一些方式，使結果儘可能做到公平。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
20. 整體而言，我對現行的績效考核制度感到滿意。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
21. 工作時我對自己的要求不高。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
22. 除了工作之外，我很少做相關的額外研讀。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
23. 除非成為工作領域中最傑出者，否則我不會感到滿意。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
24. 我工作但求餬口即可。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
25. 除了份內的事之外，我很少會多做一些。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
26. 我經常不確定我現在要做什麼或是如何去做。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
27. 凡是和我在工作上有往來的同仁(學)，都是我的客戶。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
28. 我會設身處地的為別人著想。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
29. 在工作上，我會訂定目標，並做長期的規劃。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
30. 在訂定計劃時，我會事前評估各種可能的風險。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N

非相不有很有同相非無
 常當 點 點 當常法
 不不同不難 同 同判
 同同 同 同 同同判
 意意意意說意意意意斷

31.我會勇於嘗試各種新作法來提升工作效率。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N

32.我喜歡不斷追求新知，以增加自己的專業知能。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N

33.我樂於將我的資源和同事分享。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N

34.有困難需要協助時，我會不好意思向同事開口。 1 2 3 4 5 6 7 8 9 N

個人基本資料

1.性別：(1)女 (2)男

2.年齡：(1)25 歲以下 (2)26-30 (3)31-35 (4)36-40 (5)41-45
 (6)46-50 (7)51-55 (8)56 歲以上

3.教育程度：(1)高中(職) (2)專科 (3)大學 (4)碩士 (5)博士

4.職稱：(1)主管 (2)非主管

5.婚姻：(1)未婚 (2)已婚 (3)其他。

-----謝謝您的合作-----