國立政治大學　社會科學學院

行政管理碩士學程第十三屆碩士論文

中央研究院特殊優秀人才獎勵金制度之研究：組織公平知覺觀點

The Implementation of the Recruitment and Retention Bonus for Outstanding Research Fellows in Academia Sinica: An Organizational Justice Perspective

指導教授 施能傑 博士

研究生 洪婉婷 撰

中華民國一〇四年一月

國立政治大學
National Chengchi University

謝辭

本論文得以付梓，首先特別感謝我的指導老師施能傑教授，在論文撰寫過程中給予諸多的指導、建議及論文撰寫方向參考，並且不厭其煩非常有耐心地指導我，讓我學習到、清楚瞭解到論文寫作注意事項及統計分析 SPSS 操作方法，使論文得以順利完稿，謹獻上最誠摯的感謝；口試委員蔡秀涓副教授及曾冠球副教授提供許多論文內容修正的寶貴意見，讓論文內容更臻充實完善；其次，感謝中央研究院接受面訪的兼辦人事人員及研究人員願意撥允接受訪問，以及所有協助填寫線上問卷調查的研究人員們基於信任之下熱心地協助填寫問卷，才使這份研究能順利完成；此外，感謝中央研究院人事室長官及同仁的體諒及協助，研究所同學佳瑛、旭裕、炎明、姿云、素蓉、國華、美惠等人相互幫忙與加油打氣，最後感謝我的家人們以及俊瑋付出最大的包容，默默地支持我並催促我趕快完成學業。這段漫長的學習過程帶給我豐碩的收獲，更可應用在工作上，積極地面對未來職涯的挑戰。

國立政治大學
National Chengchi University

摘要

本研究係探究中央研究院執行科技部補助獎勵特殊優秀人才獎勵金之情形，研究主軸有三，分別是(一)瞭解個案研究機構執行該獎勵計劃之方式、(二)檢視研究人員對於任職單位執行該獎勵計劃的分配公平及程序公平知覺，(三)探究研究人員對於獎勵計劃實施成效之看法。透過問卷調查法及深度訪談法進行，回收問卷有效樣本 201 份，深度訪談 9 位人員。

研究結果發現，多數單位透過行政人員主動將申請科技部獎勵計畫之資訊，超過七成以上受試者對任職單位採用審查方式有所瞭解。評核標準方面認同以學術研究研究成果為主要考量因素，多採取密件或口頭通知獲獎人員，且獲得獎勵金者在接收獎勵申請訊息較充足。在分配公平及程序公平認知方面，多數認同獲獎者按照個人研究的績效差異，獲得不同的獎勵分配，普遍不認同獎金採平均分配；高達九成以上受試者認同審核成員或委員會決定獎勵名單，避免對任何人有偏見，且多數認同應秉持「公正性」、「客觀性」做出「正確性」的獎勵名單。實施成效上認同應有充分穩定的經費來源，且獎勵金達到單位內留才功能大於外部攬才之功能。

在現行待遇制度無法調整下，運用彈性薪資方式，額外給與特殊優秀的研究人才非法定的獎勵金，對人才延攬及留任方式有所助益，本研究建議行政院其他給與項目法制化作業的過程應採取積極開放的態度；組織內部管理面，建議邀集同仁參與討論，訂定符合公平及公正之獎勵執行規定，採取委員會方式審查獎勵名單並公布受獎名單，並可思考規劃訂定明確的實質分配法則，使各獲獎人員間之獎勵額度應有差異性，且研究績效良好程度與獎勵額度成正比關係，以有效地激勵員工。

【關鍵字】組織公平知覺、彈性薪資、人才延攬留任

國立政治大學 National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

Abstract

This study focuses on the execution of fellowships provided by Ministry of Science and Technology for for outstanding talents. The purposes of this study are: 1. How the fellowships are distributed; 2. The perceptions of distributive and procedural justice of research fellows from different institutes; 3. Opinions of research fellows for the effectiveness of the fellowships. The study is conducted through questionnaires with 201 effective samples, and interviews with 9 fellows.

This study indicates that most of the institutes actively notify their fellows about the fellowships. More than 70 percents of experimental subjects know the way of distribution, while senior fellows know more well. The examinees recognize using research achievement as a major measure for distribution. Most of the fellows receiving fellowships are notified by classified or oral notices, and more informed about the fellowships. In perceptions of distributive and procedural justice, most examinees prefer distributing fellowships by research achievement of each individual rather than uniformly, and also agree with establishing a distribution committee to avoid prejudices. In addition, many of experimental subjects suggest that the fellowships should be stable and long-term, while thinking the money contributes more to staying instead of recruiting elites.

Under current statutory and fixed salary structure, additional and flexible bonus contributes to staying and recruiting talents. We suggest that Administrative Yuan should be more open and aggressive when regulating and adjusting salary structure. For Academia Sinica, the fellowships should be always distributed by corresponding committees in a fair and differentiated manner which are fully and publicly discussed. The amount of fellowship should also be proportional to individual's research achievement to effectively drive employees.

【key words】perception of organizational justice, flexible salary, recruitment and retention talents

國立政治大學 National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

目　　錄

第一章　緒論 1
　第一節　研究動機 1
　第二節　研究目的與問題 6
　第三節　研究方法與範圍 9
第二章　文獻探討 13
　第一節　組織公平理論 13
　第二節　分配公平相關理論 17
　第三節　程序公平相關理論 22
　第四節　組織公平相關研究 27
第三章　科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施 33
　第一節　科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施 33
　第二節　研究中央研究院介紹 38
　第三節　中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點介紹 41
第四章　研究設計 43
　第一節　研究架構 43
　第二節　研究對象 44
　第三節　研究工具 49
第五章　研究結果分析 55
　第一節　信度分析與效度分析 55
　第二節　受試者背景資料分析 57
　第三節　對任職單位辦理獎勵計畫作法的瞭解 61
　第四節　對任職單位辦理獎勵計畫作法的認知傾向 78
　第五節　人才留任及延攬人才之成效 89
第六章　結論與建議 99
　第一節　主要研究發現 99
　第二節　政策建議 104
　第三節　研究限制及後續研究建議 107
參考文獻 111
附錄一　深度訪談題綱 117
附錄二　問卷設計 119
附錄三　訪談結果彙整 121
附錄四　科技部 103 年度獎勵措施徵求公告 131
附錄五　中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點 133

國立政治大學
National Chengchi University

圖表目錄

圖目錄

圖 1　延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施經費來源圖 37
圖 2　中央研究院組織架構圖 40
圖 3　研究架構圖 43

國立政治大學
National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

表目錄

表 1　推動彈性薪資方案的經費來源及獎勵對象彙整表 4
表 2　組織公平理論的四種公平構面概念 15
表 3　Adams 分配公平理論的個體公平知覺與反應 20
表 4　分配公平概念彙整表 21
表 5　程序公平規則與組織公平理論相關概念 26
表 6　分配公平及程序公平測量項目 28
表 7　組織公平相關研究整理 30
表 8　教育部延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案 36
表 9　國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施 38
表 10　中央研究院獲得科技部獎勵特殊優秀人才計畫人數統計表 42
表 11　受訪者任職單位及職稱彙整表 46
表 12　研究樣本人數統計表 47
表 13　深度訪談問題之面向彙整表 50
表 14　問卷題項編修來源對應 52
表 15　問卷研究構面及操作型定義說明表 53
表 16　信度分析彙總表 56
表 17　受試者背景資料分布情形表 57
表 18　執行計畫、獲得殊榮、提出申請與是否獲得獎勵金之卡方檢定表 60
表 19　對任職單位辦理獎勵計畫的瞭解程度 63
表 20　受試者背景資料與獎勵計畫相關資訊的提供方式之卡方檢定表 75
表 21　受試者背景資料與獎勵計畫採用的審查方式之卡方檢定表 76
表 22　受試者背景資料與獎勵計畫通知獲獎者的方式之卡方檢定表 77
表 23　對獎勵計畫執行過程的公平性認知程度 80
表 24　個人背景變項與組織分配公平知覺之差異性分析表 86
表 25　獎勵計劃認知與組織分配公平知覺之差異性分析表 88
表 26　對於獎勵計畫在人才留任及延攬人才的認知評估程度 90
表 27　各變數與人才留任、延攬人才之差異性分析表 92
表 28　組織公平知覺態度與人才留任、延攬人才之積差相關係數分析表 93
表 29　我國與美國及亞洲鄰近國家大學教師每月平均薪資比較表 95

國立政治大學
National Chengchi University

第一章 緒論

本章將本研究的動機、目的及問題做整體性的介紹，主要區分為三節，第一節論述本研究之研究動機，第二節敘明研究目的與問題，第三節提出研究方法並界定研究範圍。

第一節　研究動機

中央研究院歷史語言研究所是中研院金字招牌，但近五年卻被挖走七名研究員，享有盛名的明清史專家李孝悌也於七月被香港挖走；所長黃進興說，人才若再流失，臺灣漢學恐被邊緣化，歷史詮釋權遭稀釋，「這是人才的戰爭。」黃進興指出，史語所曾以前人立下堅固根基，及全球第一的豐富史料，吸引眾多人才，但當挖角者奉上每月四十萬元高薪，相等於一般研究員四倍薪資，實在很難留才。

—聯合新聞網 2013/10/8 「對手高薪搶人 中研院史語所人才流失」

為留住國內外人才，中研院近年實施彈性薪資方案，特聘研究員另有獎助費。中研院副院長王汎森說，正研究員起薪約十萬元，若加上國科會特殊優秀人才獎勵金[1]、院方學術研究人才獎勵金等，每月最多可另增七、八萬元，雖仍無法和香港三、四十萬元起跳的月薪相比，已做出最大努力。

—聯合新聞網 2013/10/8 「所長：稅率高、沒月退 外籍人才留不住」

[1]因應 2010 年 2 月 3 日行政院組織法修正，增設科技部，2014 年 1 月 22 日制定科技部組織法，原行政院國家科學委員會更名為科技部，並於 2014 年 3 月 3 日正式掛牌成立，是以，本研究內行政院國家科學委員會 99 年度至 102 年度補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施徵求公告，103 年度起亦隨之更改為科技部 103 年度補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施徵求公告。

大學期盼，彈薪方案經費能持續挹注，否則學校開高薪挖來的教授，幾年後薪水被砍，校方實在很尷尬。國科會表示，為延攬新進優秀學術科技人才，自民國 101 年度起調整「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」10 億元的預算配置，移撥 2 億元專案用於「延攬」新人，並於 101 年 6 月新訂「補助大專校院延攬特殊優秀人才措施」。

—中時電子報 2013/10/9 「強化彈薪 國科會補助延攬新人」

由上述這三段新聞摘要，可知在全球化的浪潮下，國際間人才爭奪戰日漸激烈，各國為提升國家競爭力，紛紛跨越國界，提出優渥的薪資或獎勵措施，積極地對外延攬特殊優秀人才。面對國際間的人才爭奪戰，對照我國公立大學教授及研究機構研究人員敘薪方式，長年以來援引公務人員制度敘薪，敘薪高低的決定因素為年資，薪資隨著年資增加而逐年按級晉敘薪點，也就是目前國內大專校院及學術研究機構的教研人員，薪資採取齊頭式平等，無論學術成就、研究績效、教學表現及行政工作服務績效如何，每月薪資與「年資長短」及「職稱」相關，不具有激勵效果，又對於現職表現優異的教研人員無法提供幅度不等的調薪，缺乏及時的激勵效果，致延攬及留住優秀人才困難；其次，這也使得教研機關(構)在國外傑出優秀人才的延攬或留用上，受限於僵化的法定待遇，無法提供額外獎勵金，縮小與國外薪資差距。

有鑑於教研機關(構)僵化的法定待遇不利延攬或留用人才的困境，教育部及國科會(現改制為科技部)自 99 年 8 月 1 日起推出「延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案」，獲教育部補助「邁向頂尖大學計畫」及「獎勵大學教學卓越計畫」之大專校院得於該計畫經費控留 10%之經費為原則，用於發給特殊優秀教研人員及經營管理人才彈性薪資；至於未獲「邁向頂尖大學計畫」及「獎勵大學教學卓越計畫」經費補助學校，或「獎勵大學教學卓越計畫」獲補助在每期參仟萬元以下之學校，由教育部編列經費專案補助。

此外，國科會亦運用該會科學發展基金經費，自 99 年度起先推出「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」方案，實施 2 年後，該會於 101 年度 6 月起調整「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」10 億元的預算配置，移撥 2 億元專案用於「補助大專校院獎勵延攬特殊優秀人才措施」,上開獎勵措施申請機構除了公私立大專校院外,準用「延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案」之學術研究機關(構)亦可適用，即本研究中央研究院－中央研究院研究人員為國科會獎勵措施之適用對象。

優質人力是國家發展的根本，教研體系肩負培育國家未來人才之重任，彈薪方案的實施有其必要性，為充分瞭解推動彈性薪資方案的經費來源及用途，謹參考教育部(2010)研擬之「延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案」，並併入國科會推出的前述 2 項措施，彙整如表 1。

由表 1 可窺知，推動彈性薪資方案的經費來源主要分為三類，分別是教育部、國科會及大專校院自籌收入校務基金，這些經費能夠運用作為優秀的教研人員的績效鼓勵，這無疑是在現行僵化薪資內一種例外的解套方式。此外，公私立大專校院均可從這三類經費中規劃實施彈性薪資之作法，用以彈性薪資的經費充裕；相較之下，中央研究院與教育部無隸屬關係，非教育部所管轄之公私立大專校院，加上 103 年 1 月初甫設立中央研究院科學研究基金，該基金成立初期，尚無多餘經費可供運用於研究人員之彈性薪資上，故自 99 年起迄今僅能準用國科會所推出的「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」(獎勵對象為現職人員及國內外第一次新聘人員)，及「補助大專校院獎勵延攬特殊優秀人才措施」(獎勵對象正式納編前的研究人員)，又這兩項措施的獎勵金額不多，且每年補助經費不固定[2]，在延攬或留住人才的成效如何，值得進一步觀察。

[2]申請機構得申請獎勵特殊優秀人員之金額，以申請機構 101 年度獲國科會補助具研究性質之專題研究計畫業務費總額之一定比例為上限。前述總額及比例由國科會核算並通知申請機構。

表 1　推動彈性薪資方案的經費來源及獎勵對象彙整表

主管機關	教育部[3]			大專校院	國科會
經費來源	邁向頂尖大學計畫	獎勵大學教學卓越計畫	教育部編列專案經費補助	校務基金 5 項自籌收入及學雜費收入	行政院國家科學技術發展基金補助專款經費
每年經費額度	約 10 億	約 5 億	約 1 億	各校收入不同	約 10 億
評選標準	「研究」、「服務」及「教學」三個面項之績效				著重研究績效
經費用途獎勵對象	1、「邁向頂尖大學計畫」及「獎勵大學教學卓越計畫」部分，由學校自行運用 10%經費，校務基金 5 項自籌收入及學雜費收入部分，由學校依「國立大專校院校務基金管理及監督範法」第 9 條規定，由學校自訂發給特殊優秀之教研人員及編制外經營管理人才支給規定，並自校務基金 5 項自籌收入及學雜費收入之 50%額度內支應。教育部編列專案經費補助部分，由符合資格之學校依規定向該部申請。 2、前開經費用途之獎勵對象聚焦於 3 方面： (1)國內新聘之特殊優秀教研人員彈性薪資。 (2)特殊優秀之現職教研人員彈性薪資(留才)。 (3)編制外經營管理人才彈性薪資。				國科會經費補助，原由公私立大專校院及學術研究機關(構)向該會申請，101 年底調整作法，授權部分學校機關(構)可自行審查，獎勵對象為： 1、「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」，獎勵對象為現職人員及國內外第一次新聘人員。 2、「補助大專校院獎勵延攬特殊優秀人才措施」，獎勵對象正式納編前未被國內聘任的教研人員，且納

[3]教育部推動「邁向頂尖大學計畫」，每年補助學校 100 億元，學校可運用 10%經費作為彈性薪資，每年經費額度約 10 億元，而「獎勵大學教學卓越計畫」，每年補助學校 50 億元，學校可運用 10%經費作為彈性薪資，每年經費額度約 5 億元。此外，該部針對未獲「邁向頂尖大學計畫」及「獎勵大學教學卓越計畫」經費補助學校或「獎勵大學教學卓越計畫」獲補助在每期參仟萬元以下之學校，以專案經費補助，每年約補助 1 億元，該部於 102 年 9 月 22 日網站訊息公告，102 年度申請案件 353 人中，通過比率約 27.8%，獲補助人員中 67 人將各獲三年共新臺幣 90 萬元之補助，31 人將各獲 3 年共新臺幣 150 萬元之補助，總計補助金額約 1 億 680 萬元(資料來源：教育部高等教育司網站)。

主管機關	教育部[3]	大專校院	國科會
			編時年齡在 55 歲以下。

資料來源：參考教育部(2010)研擬延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案、教育部高等教育司、國科會網站等資料，自行歸納整理。

本研究考量「補助大專校院獎勵延攬特殊優秀人才措施」係國科會於 101 年度起所推出之方案，實施期程短，且獎勵對象正式納編前未被國內聘任之教研人員，非現職人員，獲獎勵人數較少，因此，暫不納入本研究探討，將研究主軸聚焦於國科會「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」在中央研究院的執行成效評估上。

在人力資源管理領域內，組織運用績效考核的方式，透過量化或質化的指標，在一定期間內蒐集組織內部成員整體工作表現情形，去評估其是否達到組織內部預設之目標，並將此考核結果作為組織內部進行人力資源分配決定以及財政資源配置之基礎，管理者可以運用考核的結果，進行陞遷決定、獎(勵)金分配、訓練發展規劃等，是人力資源管理決策相當重要的一部分；透過一連串的績效評估的過程，藉此激勵組織內部成員改善績效能力表現，努力達到組織設定之目標，有助於組織整體績效的提升；對應到中央研究院在執行「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」，中央研究院各研究單位要怎樣對研究人員進行學術研究績效考核，衡量哪些指標，透過怎樣的審查程序，去做有效的公平分配，以達到激勵效果，甚至有效的留住及延攬特殊優秀人才，是本研究想探討的重點。

其次，獎勵措施所發放的獎勵金，是法定待遇以外的財務性獎勵，獎勵的目的是留住人才並提升研究績效，由於每年獎勵金額有限，在假設每個人的研究績效良好的情況下，囿於獎勵補助人數不超過中央研究院編制內研究人員 25%之規定，勢必只有少數人能夠獲得獎勵金。在這樣的情況下，凸顯出獎勵金分配公平的重要，過去相關研究指出員工對於獎勵金的公平性相當敏感，報酬或獎勵的分配公平通常被視為薪酬管理的重要目標 (Wallace&Fay, 1998)，此外，分配獎勵金所進行程序公

平也可能影響員工的認知或態度(Heneman&Judge, 2000)；換言之，在有限的資源下，組織內部的分配公平(distributive justice)、程序公平(procedural justice)為該制度能否成功的關鍵，此項獎勵金的分配公平與程序公平，對於獲得或未獲得獎勵的研究人員十分重要，倘員工對於彈薪獎勵金分配或程序知覺不公平，則激勵效果將大打折扣，因此，這不僅關係著渠等對獎勵措施的公平知覺認知傾向，更可能影響研究績效表現或留才激勵效果。

此外，目前國內在教育人員的待遇探討研究不在少數，鮮少探討研究人員部分，且我國推動彈性薪資方案迄今將近 4 年，尚未有針對該項方案實施成效探討之論文；又組織分配公平及程序公平的相關研究為數不少，但缺乏研究人員的彈性薪資公平知覺探討，而研究者服務於中央研究院之行政單位，有感於此筆獎勵金逐年減少，未來是否繼續發放仍是問號，加上特殊優秀人才留任及延攬不易，在獎勵金短少有限的情形下，要如何公平分配運用值得思考細究，基於前述的因素，燃起本研究之動機，欲探討各研究單位如何去分配「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」獎勵金之作法及研究人員對此獎勵制度的組織公平知覺。

第二節　研究目的與問題

William N. Dunn (1994) 指出，制定公平正義的政策，應重視政策利害關係人的意見與態度，而所謂政策利害關係人係指受政策直接或間接影響者。又從前述的研究動機可知，獎勵制度實施迄今約莫 4 年多，政府每年花費至少 26 億的預算運用於教研人員彈性薪資方案上，實施下來部分公私立大專校院及學術研究機關(構)僅公布(計算)當年度獲獎人員人數，獲獎人員占申請人數比例多少，平均每人每月可獲獎勵金數額等流於形式的數據資料，鮮少就此制度的實施成效及運作方式進行檢視探討，甚至進一步地去瞭解制度下的政策利害關係人(包括獲獎人與未獲獎人)的想法，故本研究將以中央研究院執行「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」為主，

探討中央研究院研究人員對獎勵制度運作的瞭解情形、公平知覺認知傾向，以及組織內部的實施成效。

壹、研究目的

本研究的研究目的有二，其一是從各研究單位的角度，檢視「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」制度在單位內的實施方式及評估成效，其二是從政策利害關係人(獲獎勵金者與未獲獎勵金者)的角度，瞭解渠等對獎勵制度的運作方式瞭解程度以及組織公平知覺，分別說明如下：

一、從各研究單位的角度，檢視「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」制度的實施方式及評估成效

「人才」是組織重要的資產，這項措施的實施目的是為了留住組織內的優秀人才。而以進入到中央研究院從事研究工作的研究人員和同領域的教研人員相比，多數人員研究能力在中位數之上，在這些研究領域不同的研究人員當中，評比出幾位優秀人才給與獎勵金相對困難。評比過程當中，中央研究院各研究單位如何去執行這項措施、依循怎樣的程序執行、運用哪些指標去做量化或質化的研究績效評估、如何分配獎勵金(平均分配或等距分配或其他方式)、過程中有無遭遇困難、實施成效如何等問題，直接或間接影響獲獎勵金者與未獲獎勵金者對此制度成效的評價，因此，本研究嘗試與部分研究單位的行政人員及研究人員訪談對話的過程，進行檢視評估單位內的實施情形及成效。

二、從政策利害關係人(獲獎勵金者與未獲獎勵金者)的角度，瞭解渠等對獎勵對獎勵制度的運作方式瞭解程度以及組織公平知覺

有位大學教授在網路部落格寫道：「國科會和教育部祭出了『彈性薪資』方案，我因而多了一些薪水以外的津貼，各項津貼相加，每月也多了三萬餘收入，

不過每年得兢兢業業地撰寫計畫、督促學生研究，還有撰寫發表論文，和國外期刊評審往返折衷，每年發表一些 SCI 論文，把自己保留在學門的排序上，這才有資格獲得計畫津貼、發表論文津貼、『人才津貼』等，為了這些非常規津貼，每年還得填寫各項申請表格，準備各項佐證資料，年終還要填寫成果。對我而言，感覺不到尊重我是有能力有成就的、需要被獎勵的『人才』，感覺是論斤秤兩地購買我的發表論文！每年且會依照時價而變動，好比臺灣的菜價！」。[4]

上述的這段文字，是彈性薪資方案下其中一位獲得到獎勵金者的看法，精確點出這些非常規的津貼或獎金，即使每年發表論文維持在一定的排序上，都進入獲獎名單，但可能分配金額不同。其實，公平合理的待遇制度是組織延攬及留住人才的重要條件之一，在僵化的法定待遇無法調整前，以財務性的方式給與獎勵金，這筆獎勵金並非組織內的每一人都獲得，在有限的獎勵金額度下，進行分配獎勵金的分配方式及程序上，必須能夠反應出個人對於組織的貢獻以及組織的公平性。因此，本研究嘗試以組織公平理論的角度，去瞭解政策利害關係人(獲獎勵金者與未獲獎勵金者)對於獎勵制度的分配公平知覺和程序公平知覺。

貳、研究問題

基於前述的研究目的，本研究主要研究問題如下：

一、 瞭解中央研究院運作「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」的方式。

二、 瞭解中央研究院研究人員對於任職單位執行「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」制度組織分配公平及程序公平知覺。

[4]資料來源：黃顯宗(2012)人才只愛錢？，取自 http://blog.udn.com/wonghc70/6808495。

三、 探討中央研究院研究人員對於「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」制度實施成效之看法。

第三節　研究方法與範圍

本研究所探討之問題，主要著眼於兩方面，(一)研究人員對於補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施分配公平知覺及程序公平知覺，(二)彈性制度的實施成效如何，為使本研究更臻嚴謹，爰採取質化與量化並行的研究方法，進行質化的訪談與量化的問卷調查。本節先行界定本研究的研究方法及範圍，以利後續研究之進行。謹分別就本研究採行的研究方法及範圍說明如下：

壹、研究方法

社會科學的研究方法眾多，在這些研究方法當中，除了文獻探討法之外，問卷調查法及深度訪談法是最多研究者使用的研究方法，多數研究者僅採取其一作為研究方法，然而問卷調查法進行蒐集資料，多以匿名方式，問卷調查對象可充分自由填答，但有回收率低、缺乏彈性、調查對象誤解題意等缺點，其次深度訪談法亦有訪談資料難以量化、訪談人數少則易受到研究者本身或是受訪者個人的主觀因素影響、無法概括推論到母群體或者其他個案等缺點。為使本研究更臻嚴謹，將運用文獻回顧法、問卷調查法、深度訪談法進行研究，分別說明如下：

一、文獻探討法

補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施為國科會(現改制為科技部)99 年起推出之政策，目前尚未有研究者針對該措施的組織公平問題進行探討發表論文，為建立良好的研究基礎，本研究文獻回顧部分，將分別從組織公平理論和國內外近期有關組

織公平理論的相關期刊論文研究著手，並蒐集政府機關近期對於補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施相關的出版品、簡報資料等，以作為本研究後續探討、問卷設計及擬訂訪談問題之基礎。關於本研究的重要概念及相關理論，將另於本研究的第二章文獻探討中闡述。

二、問卷調查法

本研究將以組織公平(分配公平及程序公平)理論基礎和實務運作情形，作為問卷調查的構面及各題項，透過線上問卷調查的方式，向調查對象蒐集關鍵的資訊或訊息。另考量中央研究院計有 31 個研究單位，各單位分配情況可能有些差異性，又各研究單位區分為數理科學組、生命科學組、人文及社會科學組 3 個學組，故本研究之問卷調查，將以各單位的研究人員為調查對象進行普查，以瞭解調查對象對於任職單位在國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施方面的認知傾向、制度運作方式瞭解程度以及組織公平知覺。關於問卷的調查方式、問卷的構面及題項設計將另於本研究的第四章中詳述。

三、深度訪談法

本研究研究問題之一，係瞭解中央研究院不同學組在執行國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施的運作方式，包括分配及程序相關作法，因此，在資料蒐集上透過訪談 3 個學組中的相關行政業務承辦人員或研究人員，藉此瞭解不同單位間的研究領域在獎勵金分配的方式及獲得獎勵的考量因素有何異同之處；此外，研究人員對於任職單位執行該措施分配公平、程序公平知覺以及實施成效等，也是本研究核心問題；有鑒於研究人員平時研究工作繁重，以線上問卷調查方式，問卷回收可能偏低，因此，本研究將以深度訪談法的方式，分別訪談相關行政業務承辦人員或研究人員來補足問卷調查法的不足之處。訪談的題目內容及訪談人員將另於本研究的第四章

國立政治大學 National Chengchi University

中詳述。

貳、研究範圍

前述的問卷調查法及深度訪談法的研究範圍分述如下：

一、問卷調查對象與範圍定義

依據中央研究院組織法第 14 條第 2 項、第 15 條第 1 項及第 18 條規定略以，研究人員分研究員、副研究員、助研究員、研究助理及助理五等，而為應各研究所學術發展需要，得在前述研究人員以外，置特聘研究員；另外得置研究技術人員，研究技術人員分為研究技師、研究副技師、研究助技師及技術助理四級。是以，中央研究院研究或協助研究人力組成主要區分為「研究人員」及「研究技術人員」兩大類，其中考量研究技術人員屬於協助研究人力，僅少數人員符合彈性薪資之申請條件，故研究技術人員排除不列入本研究問卷調查對象。

有鑒於國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施獎勵金發給對象以承接執行國科會專題研究計畫之研究人員為主，而研究助理及助理未具博士學歷，無法申請國科會專題計畫[5]，故排除不列入問卷調查對象；另中央研究院依據國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施所訂定之「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」(詳如附錄五)第 3 點明定，獎勵對象不含特聘研究員，故排除不列入問卷調查對象。綜上，排除研究技術人員、研究助理、助理及特聘研究員 4 類人員後，本研究之問卷調查對象聚焦以中央研究院中的「研究員、副研究員及助研究員」3 類人員為主。

[5]依據行政院國家科學委員會補助專題研究計畫要點第三點規定略以，公私立研究機構計畫主持人(申請人)及共同主持人之資格為(1)副研究員以上人員。(2)具博士學歷且受聘為助理研究員以上或相當資格之專任研究人員。(3)擔任主治醫師滿 2 年或獲碩士學位從事研究工作滿 4 年，並有著作發表於國內外著名學術期刊之醫藥相關人員。

二、深度訪談對象與範圍定義

為使本研究更臻嚴謹，本研究將佐以深度訪談法進行蒐集資料，在深度訪談對象的選擇上，考量中央研究院 3 個學組中各研究單位針對國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施之審查程序和分配方式可能有所不同，且不同領域的研究人員對於該措施的運作方式及組織公平知覺有所差異性的情況下，將訪談對象區分為 2 類，第一類以「曾經或現在辦理參與國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施的行政業務承辦人員」為主，至於第二類以「政策利害關係人」(即獲獎勵金者與未獲獎勵金者)，又特聘研究員非獎勵措施的適用對象，但也因此部分研究單位在評估(核)獎勵人選名單的過程，多邀請特聘研究員參與討論決策，故將渠等列入訪談對象，因此，訪談對象範圍則以「研究員、副研究員、助研究員及特聘研究員」為主。

國立政治大學
National Chengchi University

第二章　文獻探討

從第一章的緒論裡面，可知國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施對教研人員而言，是基本薪俸以外，額外的獎勵金，這筆獎勵金對於組織而言，主要的用途是增進組織獲得學術研究績效方面的優勢，並藉此留住人才，激勵研究人員提升學術研究績效。本研究主要探討的是國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施，在中央研究院各研究單位執行上的組織公平議題，因此，在本章區分為四節，第一節敘明組織公平理論，第二節及第三節分別闡述組織公平內的分配公平及程序公平之相關文獻，第四節則說明組織公平相關研究。

第一節　組織公平理論

本節主軸為組織公平理論，先闡述專家學者對於公平的定義後，再論述組織公平理論的發展過程及該理論之重要概念及重要性。

壹、公平的概念

公平正義 (Justice) 的概念在不同的時代背景有不同觀點的界定，在西方政治哲學史上，最早由柏拉圖 (Plato)及亞里斯多德 (Aristotle) ，對於正義有深入的探討，且在這些學者的著作當中被提及，被視為是文明社會所追求的理想或理念。其中亞里斯多德將正義界定為一種遵守法律、公平與平等分配的狀態，也就是應透過正義決定權利、榮譽以及財產的分配，所以，分配正義關切利益的分配，目的是保障人民基本的美好生活(余桂霖，2010)。

而當哲學家把正義視為公正的客觀事實，社會科學家卻急於尋詢求瞭解什麼是個人知覺的公平，在組織行為研究當中，1960 年代美國心理學家 John Stacey

Adams(1965)主張人與人間相互比較投入與獲得之結果，並且強調結果分配的公平知覺，之後的組織工作場所內的公平相關研究陸續擴增，並透過這些研究去解釋和預測人們的反應，時至 1990 年代，多數的組織公平理論研究成果被發表並透過對不同組織內的事物的觀察調查研究，以假設及統計歸納的方式去得到一些通則。

此外，由於 justice 一字的中文翻譯，包含「公正」、「公平」、「正義」、「正當」、「法官」、「司法審判」等多重概念，又經檢索臺灣博碩士論文知識加值系統內，多數博碩士論文係以「組織公平」稱之，另為避免跟司法審判相關用語混淆，爰在本研究內將 justice 統一稱為「公平」。

貳、組織公平理論

組織公平理論 (organizational justice) 是組織行為科學的一環，最早在 1960 年起開始蓬勃發展，起初 Homans (1958) 提出社會交換理論，認為交換的概念不限於實質的物品，也包括具有象徵性意義的贊同、聲望等，而人是利己的，社會交換的行為取決於人際間的互動關係與獎勵交換，這是一種經濟理性計算貢獻與交易得失的過程，儘管這無法完全解釋各種行為態樣，但人與人之間初期互動時著重「公平性」，希望獲得到同等的回報，也就是公平分配及互惠，公平性分配係指付出的成本與所得到的酬賞間取得平衡(馬康莊、陳信木，1996；蔡文輝，2002；施文玲，2006)，換句話說，這代表著組織成員會透過工作上的投入與報酬(包括資源的分配，如升遷、薪資、獎勵金等)之間的公平性來評估兩者關係。

由於組織成員心中自有一把尺，透過這樣評估的過程，主觀地衡量個人在組織內的貢獻程度，並參照比較不同的組織成員，計算個人從組織獲得到的最低報酬或酬賞，從而產生是否”公平”的知覺，並引發後續的反應與行為，如：工作滿意度低落、組織認同感下降、產生工作倦怠感、萌生離退的念頭等。組織成員若覺得自己

的付出與得到的報酬比率相等，則會感覺到公平；相反的，若覺得自己的付出與得到的報酬比率不相等，則會產生不公平的想法，進而採取行動去調整目前不公平的狀態。

在組織公平理論的文獻範疇裡面，Greenberg (1993)認為該領域理論研究有許多的進步與突破，但因組織公平理論缺乏基本理論的支持與論述。所以從過去相關文獻，可發現到目前學者對於組織公平的劃分類別並未一致；而多數的學者將組織公平分成兩個構面，分別是「分配公平」(distributive justice)、「程序公平」(procedural justice)，此外，學者 Bies 與 Moag (1986) 認為程序公平與人們之間的互動有關[6]，進一步地延伸提出「互動公平」(interpersonal justice) 的概念，到 Greenberg (1993) 又接續延伸互動公平理論，區分為互動公平 (interpersonal justice) 及「訊息公平」(informational justice)，這期間陸陸續續有學者將這四個概念構面與工作滿意度、組織承諾、權威的評價、組織公民行為、組織績效等進行相關性研究。謹將前述「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」、「訊息公平」4 種公平構面的概念彙整如表 2。

表 2　組織公平理論的四種公平構面概念

構面	概念
分配公平	強調組織內資源分配結果的公平性，探討組織成員間產出或投入比率如何去達到公平合理。
程序公平	著眼於組織內資源分配過程的公平性，探討分配結果過程的設計。
互動公平	從程序公平衍生而來，側重組織內人際溝通互動過程所感知的公平知覺，包括管理者對於員工的溝通對待方式，主要探討溝通申訴政策或管道的設置。
訊息公平	從訊息公平衍生而來，提供組織內的人們傳達訊息的說明解釋，包括程序如何進行的方式或獎酬結果如何在可靠的方式被分配。

資料來源：參考林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢(1994)；本研究者自行整理。

[6]主張個人在組織中所受到的人際待遇會影響對公平的評估，提出互動公正 (Intercational justice)，補充程序公正觀點之不足，強調程序進行中的人際互動，認為酬賞分配結果是程序進行中人際互動及決策制定所導致，透過研究提出個人在評估互動公正使用的指標為：坦誠、尊重、問題適切、辯解。

又從前述可知，四種公平構面的概念雖然有所差異，但相同的是在瞭解組織內個體的知覺。知覺在心理學的範疇裡面，張春興(2007)認為刺激與行為反應的關係，主要是因環境變化產生刺激，刺激影響個體，個體產生反應，個體對於刺激會經過生理與心理的歷程，生理歷程產生感覺，心理歷程產生知覺，換句話說，知覺是匯集所有感官接收到的印象及資訊，並賦予外在環境”主觀”詮釋意義的過程，即個體透過感官接收到的刺激和訊息，屬於第一手的客觀事實性資料，接著個體依據個人動機、需求、內外在環境等因素選擇性地與個人經驗聯結並產生知覺，而本研究透過組織公平理論係欲探討個體對於組織內部獎勵計畫運作方式的知覺公平傾向。

由於組織是一個動態的社會交換系統，組織內部分配公平與程序公平是管理者最需要重視的部分，分配公平關注的重點是「結果的公平性」，程序公平則關注於涉及到的程序，確定「結果使用的公平性」；而本研究研究問題主要是瞭解中央研究院研究人員對於任職單位執行「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」制度分配公平及程序公平知覺及中央研究院不同學組執行該制度的分配及程序作法。茲考量研究問題重點在於獎勵金執行分配的過程及結果，而各研究單位的程序執行或管理者，在進行運作「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」過程當中，多半以密件、不公開的方式進行，較少與每位組織成員有充分的溝通互動及訊息傳達，因此，難以去探討在人際互動的方式及態度對個體公平知覺的影響。是以，本研究暫不將互動公平及訊息公平列入討論，將以分配公平及程序公平作為本研究的主要探討基礎，有關分配公平及程序公平的相關理論文獻將在下兩節敘述之。

參、組織公平之重要性

組織公平理論明確區分程序公平和分配公平的概念，並且展現各自的重要性。程序公平性著重於結果被傳送的方式，分配公平則著重於組織內部人員依據他們自己的付出多寡，而期望得到自己應得的。Thibaut & Walker (1975) 指出程序公平與

分配公平具獨立的重要性，Greenberg (1986) 亦認同程序公平和分配公平知覺在統計上各自獨立，多數研究學者 Folger & Konovsky (1989)、Fryxell & Gordon (1989) 表明程序公平與分配公平知覺具有高度相關性。除了兩者之間具高度相關性之外，Lind & Tyler (1988) 認為在員工對組織內管理者的態度方面，程序公平比分配公平更為重要。

換句話說，意即程序公平較分配公平具影響力，通常組織內部員工較能接受分配不公平，但很難接受組織內部程序的不公平。以現行公務人員考績評等的方式，訂定甲等比例上限為 70%，勢必有部分人員要輪流獲得乙等，若主管在這個過程中對同仁充分雙向溝通，表達尊重與同理員工感受，績效評定過程公開透明，重視員工自評與績效面談，達到程序公平，則員工也就較能接受不公平的考績結果。又組織內部薪資結構在企業或政府機關常被視為機密，員工的薪資內涵、調薪幅度都不被公開，甚至是考核結果所發放的獎勵金多寡，通常都是不能公開的秘密，所以 Wallace & Fay (1988) 特別主張薪酬制度在追求四種公平，分別為外部公平、內部公平、個人公平及程序公平，且組織在薪酬決策程序上，為達程序公正，應考慮公開、溝通、參與及申訴，又本研究主軸之獎勵計畫執行過程包括獎勵金額度的決定，發給獎勵金或者不發給獎勵金，或者獎勵金額度是否具差異性，這些亦各研究單位薪酬決策的過程，也是本研究想探討的部分。

國立政治大學 National Chengchi University

第二節　分配公平相關理論

延續本章第一節的組織公平理論，本節係就分配公平相關理論部分，先論述早期分配公平理論，接續介紹 Leventhal 分配公平判斷法則。

壹、早期分配公平理論

在各種的社會系統下，小至家庭、學校，大至整個社會，獎酬和資源的分配是相當普遍的現象，用怎樣的方式去使這些獎酬資源達到效用最大，並達到滿意是各種社會系統下關注的的問題。以每逢颱風豪雨季節，地方各縣市政府都紛紛向中央政府要求編列治水經費為例，在各縣市政府地形環境、轄內流域人口密度集度不同，在政府預算經費有限的情況下，要如何進行分配，如：按人口數分配、按受颱風災影響程度分配等，才能達到分配公平，並達到最大的治水防洪效益，是一個值得探討的問題。從這個例子可窺知國家或企業資源有限，在有限的資源下，先確定組織目標後，訂定分配的規則或準則，包括用怎樣的方式分配、分配給哪些對象等，進而達到政策目標或企業營收目標。

同樣地，本研究所提到的國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施獎勵金，每年獎勵金額不固定，中央研究院各研究單位訂定分配公平的規則或準則後，將分配後的結果轉移到某些人手中時，這群個體中的個人依不同的觀點、認知與價值觀，各自判斷獲分配的數額是否符合分配公平，所獲得報酬是否與自己的投入相當。而人們會在意分配公平主要是因為組織的資源有限，人們想要去瞭解在組織可分配的有限資源裡面，他們是否得到公平的報酬分配，是以，每個人對於分配公平所產生的知覺都來自於分配的結果。

在組織公平理論中，最早開始關注分配公平為 Homans (1958)發表＜交換的社會行為＞一文提及社會交換的概念並以此詮釋分配公平，至 1961 年則更完整地闡述社會交換理論的內容。他認為在人際互動行為的過程中，個體會互相交換有價值的資源，在交換的過程理性計算並預期個人的投入成本與所獲得到的報酬應成一定的比例，如果與他人比較後發現不符合預期則會提出質疑，也就是個體關注的不只是絕對的工資報酬多寡，而是工資報酬與他人的差異性。

美國心理學家 Adams (1965) 延伸 Homans 所提出的分配公平概念，認為個體

不只關心絕對工資報酬水平的結果，也關心這些結果是否公平，他提出個體在組織內的交換過程，投入努力付出貢獻，以獲取報酬結果，投入與結果間呈現一定的比率，組織內的個體藉以作為社會比較的基準，用來與自己及其他人比較，其他人則扮演著參照對象的角色。

透過選擇參照對象進行社會比較的結果，如與他人比值相當，則感到公平，反之，與他人比值不相當時，產生過度酬賞或酬賞過低，則感到不公平，對於自己所獲得的結果感到內疚或不滿意，萌生相對剝奪的感受，進而在心理上產生認知失調不平衡的現象。為消除或減少這種認知失調，個體會採取各種可能行為去做調適，例如：改變自己的投入、更換參照比較對象、離開不公平的情境等，如表 3 所示。

值得注意的是，雖然”投入”(如：努力、績效、專技能力等)和”結果”(如：薪資、升遷、額外獎酬等)之間比率的社會性比較是 Adams 公平理論“客觀”的組成部分，但其實與自己過往情形或參照對象比較的過程，多夾帶個人主觀的詮釋或評價，公平與否完全看個體的判斷，這也是組織內難以控制的部分。

國立政治大學 National Chengchi University

表 3　Adams 分配公平理論的個體公平知覺與反應

比較基準	與他人投入與報酬結果比較	公平知覺	後續可能的反應
與他人比較	$\frac{\text{OutcomeA}}{\text{InputA}} = \frac{\text{OutcomeB}}{\text{InputB}}$	公平	達到心理滿足平衡
	$\frac{\text{OutcomeA}}{\text{InputA}} > \frac{\text{OutcomeB}}{\text{InputB}}$	不公平 (過度酬賞)	改變自己的投入 更換參照比較對象離開不公平的情境
	$\frac{\text{OutcomeA}}{\text{InputA}} < \frac{\text{OutcomeB}}{\text{InputB}}$	不公平 (酬賞過低)	
與自己過往比較	$\frac{\text{OutcomeA}}{\text{InputA}} = \frac{\text{OutcomeB}}{\text{InputB}}$	公平	達到心理滿足平衡
	$\frac{\text{OutcomeA}}{\text{InputA}} > \frac{\text{OutcomeB}}{\text{InputB}}$	不公平 (過度酬賞)	改變自己的投入 更換參照比較對象離開不公平的情境
	$\frac{\text{OutcomeA}}{\text{InputA}} < \frac{\text{OutcomeB}}{\text{InputB}}$	不公平 (酬賞過低)	

備註：A 為個體本身，B 為參照對象或個體過往表現。

資料來源：參考林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢(1994)；本研究者自行整理。

貳、Leventhal 分配公平判斷法則

當所有分配標準的目標是實現分配公平時，過去學者 Homans (1961) 及 Adams (1965) 純粹以個體參照他人，主觀判斷公平與否來進行論述，忽略其他可能影響分配公平知覺的準則，之後的學者 Leventhal (1976) 提出不同的分配準則來實現分配公平，謹將三位學者所提不同的分配公平概念，彙整如表 4。

表 4　分配公平概念彙整表

提出者	闡述重點
Homans (1961)	1. 最早倡導分配公平觀念。 2. 提出社會交換理論 (Social exchange theory，SET)。 3. 個人報酬應與成本成比例；淨報酬應與投資成比例；預期分配者將受償者間的投資報酬比例維持相同。
Adams (1965)	1. 引申 Homans 觀念，發展出公平理論 (Equity theory)。 2. 個人會將投入的代價與獲得報酬的結果比值作社會比較；公平建立於與他人比值相當，反之比值不相當則感到不公平，便會產生消除或降低不公平的動機。 3. 個人認知不公平可能會採取的作法： (1)改變本身的投入。 (2)改變本身的結果。 (3)改變本身對投入及結果的認知。 (4)離開不公平的情境。 (5)改變他人的投入及結果。 (6)更換比較對象。
Leventhal (1976)	1.提出公平判斷理論 (Justice judgment model)。 2.個人判斷酬賞分配是否公平時，會視不同的團體目標及情境，採取不同的法則。 (1)平等法則不考慮個人貢獻，每人得到相同的分配。 (2)需求法則是讓最需要的人得到最有利的結果。 (3)貢獻法則是讓貢獻最多的人獲得最有利的結果。

資料來源：參考林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢 (1994)；本研究者自行整理。

其實，分配法則不限定只有一種，個體是有選擇性地適用不同的分配規則，並在不同的時間遵循不同的規則。Deutsch (1975)提到人們會依情境或目的的不同採取不同的分配法則，而 Leventhal (1976) 也持同樣的看法，他提出公平判斷模式，假定個體的判斷公平基礎會根據多個原則，不是單一的法則，是多維的法則，明顯地修正及擴展過去單一的公平理論，他認為個體會透過其信念或價值觀，對於分配結果或分配過程的程序，判斷是否滿足公平恰當的標準。因此， Leventhal 提出 3 個判斷法則，這些分配公平判斷法則，會影響個體對組織內分配公平的知覺，分別是：

(一)貢獻法則是依個體貢獻程度多寡來決定分配，主要用來促使組織成員提出

較高績效或達到產量的目標。

(二)需求法則是依個體的需求高低來決定分配，主要是用來促進組織內成員的福利，使得真正有需求者獲得到較多的滿足。

(三)平等法則是規定每個人無論貢獻投入程度多寡，皆得到相近(同)的獎酬結果，主要用於維持組織內部的和諧，避免爭端。

個體會依據這些原則的權重多寡，相對重要性高低，先初步估算每位應獲得到獎酬人員，再考量個體的貢獻原則、需求原則、平等原則及任何可能的分配規則，作出分配公平性知覺的判斷，最後並以結果估計的方式，再次衡量個體應該得到獎酬是否與實際付出的相當。

此外，由於分配公平評定組織內的資源如何被分配給每個人，在組織行為具有較強的影響力，它對組織內資源結果分布影響是無法分割的，包括選擇性的支付獎酬、晉升與否的決定等，其次組織內分配公平的結果會影響個體的情緒(如：憤怒、高興、驕傲等)及認知(如：扭曲他人或自己的投入和成果)，進而個體產生後續採取的行為(如：表現更好、離職等)，這也就說明了組織成員的激勵效果明顯地受到分配公平性影響。又華人社會講究以和為貴，相當重視維繫彼此和諧關係的維持，在實務運作獎勵計畫分配獎勵金時，是否採取「平等法則」，運用平均分配的方式，以避免人際衝突或引起他人不滿，這也是本研究想探討的部分。

第三節　程序公平相關理論

延續本章第一節的組織公平理論，將與本研究程序公平相關理論闡述如下，先論述早期 Thibaut 與 Walker 提出程序公平理論，接著說明 Leventhal 酬賞分配程序七項要件及近期 Greenberg 及 Gilliland 程序公平法則。

壹、早期程序公平理論

當社會心理學的研究從強調獎酬分配的結果轉移到重視分配結果的程序如何進行程序公平，也就是組織公平理論的研究不再認為分配公平是唯一的決定因素，而是認為組織是否公平審核分配獎酬的過程亦是關鍵的影響因素。過去分配公平主要探討個體對於組織內獎酬、資源分配結果的公平性，1980 年代初期，研究的焦點轉移至程序公平。程序公平的理論家關心程序公平的知覺如何影響組織決策的過程，程序公平主要是對於組織內的資源配置，須符合公平適當的標準程序，並滿足個人的信念，由於個體間對於社會系統中的程序公平內涵的不同評價，將促使組織制訂一套獎酬分配的程序規章來執行，而這樣的組織程序規章，所代表著正是組織分配資源的方式，所產生的結果牽動著組織內成員的認知、知覺感受及行為反應。

最早提出程序公平概念理論的社會心理學者是 Thibaut 與 Walker (1975)，針對法律範圍內的訴訟爭議者對於審判結果的反應以及處理法定審判過程的司法程序進行研究，強調決策的控制權與過程的控制權，針對第三者仲裁爭議處理的過程，提出程序公正理論。主張在審判決策過程當中訴訟爭議者有權參與，並有充分的意見表達，這樣所作的決策被視為公平，換句話說，也就是訴訟爭議者不只重視審判結果，也想參與控制在審判結果之前的程序或過程，在掌握決策控制權，爭議雙方擁有程序控制權及意見表達的情況下，決策結果最為公平。

貳、Leventhal 酬賞分配程序要件

Leventhal (1980) 延伸 Thibaut 與 Walker (1975)的概念到非法律政治的背景下，並擴大程序公平的決定因素，超出了過去 Thibaut 與 Walker (1975) 所提的爭議過程控制概念，讓組織公平理論的研究學者從分配公平的概念轉向關注到程序公平的概念，也紛紛提出後續的相關研究。Leventhal 認為在個體的認知結構存在對於

獎酬分配決策過程的概念化，具體而言，也就是一個符合程序公平的決策應該秉持堅持的原則去做，無任何個人偏見，盡可能有較多的準確信息，能在某種程度上兼容受影響個體的道德價值，而且決策下的酬賞結果應該是可以再被修正的。

此外，Leventhal (1980) 亦提出七個酬賞分配的程序要件，分別為：選擇代理人、設定基本法則、蒐集資訊、決策結構、申訴、監察、改變體制。在 Leventhal 提出的分配偏好理論 (Allocation preference theory) 內，是指一個程序中滿足下列六大標準，那麼它將被認為是公平的不同的程序規則，但這些程序原則在不同的時間被強調受到重視，但不代表這些原則的重要性是加權平均來決定，亦即要視原則的影響權重而定：

(一)一致性法則 (Consistency)：一致地被運用在不同時間及對象。

(二)避免偏誤法則 (Bias suppression)：即不得存有偏見。

(三)正確性法則 (Accuracy)：確保在作出決定時，已收集到準確的信息。

(四)可修正性法則 (Correctability)：具有一些調整機制，去糾正有缺陷的或不準確的決策。

(五)道德性法則 (Ethicality)：符合個人或現行標準的倫理或道德準則。

(六)代表性法則 (Representativeness)：確保群體每個人意見列入決策的考慮範圍。

參、Greenberg 及 Gilliland 程序公平法則

Greenberg (1990) 認為程序公平可歸納為三個部分所組成，分別是程序的形式特徵、程序和作成決策的解釋、以及人際互動對待。另外 Gilliland (1993) 透過心理學理論及組織公平理論等相關研究，從申請者的遴選反應模式中，除了提出分配公平的公平、平等與需求三個原則外，亦延續 Greenberg (1990) 的程序公平歸納方式，將 Thibaut 與 Walker (1975)、Leventhal (1980)、Greenberg (1986)、Bies 與 Moag

(1986)、Sheppard 與 Lewicki (1987)、Tyler 與 Bies (1990)等學者提出的組織公平理論內相關法則予以分類。

Greenberg (1990) 認為遴選過程的程序公平應符合這十項程序公平法則，程序的形式特徵包括與工作相關性、有執行的機會、有復議的機會、一致性原則；解釋程序重視誠實地解釋或提供選擇性訊息及回饋信息；人際互動對待方面，著眼於互動的效率、雙向溝通及適當問題原則，彙整如表 5 所示；又 Gilliland (1993) 將 10 項程序公平法則加以闡述並定義如下：

(一) 與工作相關：是所有法則當中最重要之一，指工作相關情況或內容範圍能夠正確有效衡量。

(二) 有表意的機會：是使程序更為公平的法則，指政策制定或程序決定的過程，具有足夠的機會，能夠充分的意見徵詢表達，展示個人的知識、技能和能力。

(三) 有復議的機會：是經常被提到的程序公平法則之一，有重新評量修正原本決策評估過程，以及有機會再次審視分數及評分方式，是決定公平知覺的重要因子。

(四) 一致性原則：一致性或標準化是程序公平原則也是程序公平法則內常被討論的因素之一，主要是確保決策程序不會因為對象和時間而有所改變，在計分程序及分數的參照標準上皆保持一致性。

(五) 回饋：指提供及時、有益的訊息反饋，有助於補救決策不足之處，這也是互動公平內相當重要的因素之一。

(六) 選擇性資訊：是訊息傳達、互動溝通及解釋決策的過程，而公平知覺會受到解釋選擇程序的合法性及評分方式所影響。

(七) 誠實：以開放的心胸，坦誠真實地溝通。

(八) 人際互動的效率：意指申請者被以溫暖的、尊重的方式對待，待遇是否公

平與被尊重或無理對待有關。

(九) 雙向溝通：指申請者提出看法或意見，有機會被納入考慮選擇決策程序內，有利於確認選擇的程序。

(十) 問題適當性原則：公平知覺受到適當問題的影響，指應避免不洽當的質疑、帶有個人偏見的陳述、侵犯隱私的問題。

表 5　程序公平規則與組織公平理論相關概念

程序公平規則	與組織公平理論相關	提出者
程序形式特徵		
1、與工作相關	正確性法則 代表性	Leventhal (1980) Sheppard & Lewicki (1987)
2、有表意的機會	意見表達 徵求意見 資源	Thibaut & Walker (1975) Greenberg (1986) Sheppard & Lewicki (1987)
3、有復議的機會	可修正性法則 可糾正性法則 可質疑性法則	Leventhal (1980) Sheppard & Lewicki (1987) Greenberg (1986)
4、一致性原則	一致性原則或標準	Leventhal (1980) Sheppard & Lewicki (1987) Greenberg (1986) Tyler & Bies (1990)
解釋程序		
1、回饋	及時回饋 時效性	Tyler & Bies (1990) Sheppard&Lewicki (1987)
2、選擇性資訊	訊息溝通 解釋	Sheppard & Lewicki (1987) Tyler & Bies (1990)
3、誠實	真實性	Bies & Moag (1986)

國立政治大學 National Chengchi University

程序公平規則	與組織公平理論相關	提出者
人際互動對待		
1、人際互動的效率	尊重性	Bies & Moag (1986)
2、雙向溝通	雙向溝通 意見考慮	Greenberg (1986) Tyler & Bies (1990)
3、適當問題原則	適當問題原則 個人偏見 避免偏誤法則	Bies & Moag (1986) Leventhal (1980). Sheppard & Lewicki(1987).Tyler & Bies(1990)

資料來源：Gilliland (1993: 694-734). 本研究者自行整理。

第四節　組織公平相關研究

本節分為兩個部分，第一部分先論述組織公平測量量表相關研究，接著第二部分則論述國內在組織公平及程序公平之相關研究。

壹、組織公平測量量表相關研究

過去國內有關組織公平相關研究當中，進行問卷調查抽樣時，多採取或改編自國外學者的問卷題向進行調查，例如：楊豐華、吳能惠、洪湘雅、楊雅棠(2008)進行探討台電公司員工組織公平對其組織政治知覺及組織公民行為之影響研究，採用問卷方式實證調查，所採取的量表係依據 Niehoff 與 Moorman (1993)在研究主管視察組織公平與組織公民行為關係時，參考 Moorman（1991）的問卷而成，曾瑪莉(2011)亦採用該量表進行研究；洪春吉、李純慧(2010)就金融業與營建業兩者間的組織公平與組織公民行為關係進行實證比較之問卷調查，係引用 Colquitt（2001）所發展的組織公平量表，稍做修正成為正式問卷。

而組織公平的量表係由 Niehoff 與 Moorman (1993)進行組織內仲裁者、組織公

平與組織公民行為關係之研究時，參考 Moorman(1991)的問卷進一步提出分配公平、程序公平及互動公平的測量問項，Niehoff 與 Moorman (1993)的這項量表在之後的組織行為研究當中被廣泛的使用；直到 Colquitt (2001)認為過去組織公平相關研究當中，組織公平的概念、名稱及測量工具常有混用的情形，其彙整修編分配公平、程序公平、互動公平及訊息公平等四個組織公平面向的測量量表，整合組織公平的概念以及發展穩定的測量工具，謹摘述與本研究有關之分配公平及程序公平之題項內容如表 6；其中分配公平的題項內容，係援引 Leventhal (1976) 所提出的概念，程序公平的題項內容，則援引 Thibaut & Walker (1975)、Leventhal (1970) 所提出的概念。由於 Colquitt (2001)彙編的分配公平及程序公平測量問項較為完整，故本研究在第四章研究設計的問卷調查部分將參考作為研究問卷內容。

表 6　分配公平及程序公平測量項目

構面	測量項目	理論依據
分配公平	1.你所獲得的報酬能夠反映你在工作上投入的心力嗎？ 2.你覺得報酬是否相稱於你所完成的工作？ 3.你所獲得的報酬能夠反映你對組織的貢獻嗎？ 4.以你的工作效能而言，你覺得報酬是否公平合理？	Leventhal (1976) Leventhal (1976)
程序公平	1.你是否曾經能夠在過程中表達自己的看法和感受？ 2.你是否曾經影響過程序的結果？ 3.目前有那些程序已經被貫徹應用？ 4.這些程序的制定是避免個人偏見的嗎？ 5.這些程序的制定是基於準確的信息嗎？ 6.你是否曾經能夠對於程序的結果進行申訴? 7.程序的制定是否支持倫理與道德的標準？	Thibaut & Walker (1975) Leventhal (1980)

資料來源：Colquitt (2001)，本研究者自行整理。

貳、國內組織公平相關研究

國內組織公平及程序公平相關研究，最早係林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢(1994)開始，發現薪酬公平與程序公平影響組織公民行為(包括是否留任職務及對

於薪酬制度的滿足等)，其後陸續有相關研究探討組織公平與組織成員之關係；近年國內針對組織公平相關研究，尤其是分配公平及程序公平部分，整理如表 7。

值得注意的是，鄭仁偉、黎士群(2001)指出程序公平與上司信任、同事信任及組織信任有正向關係，分配公平與上司信任及組織信任有正向關係，廖國鋒、吳華春(2003)亦認為領導者擁有非經濟性權力基礎(專家權、合法權及參考權)程度越高，其所分配結果及分配的程序公平性，受到部屬的認同，這也表示組織內部的分配公平及程序公平連帶影響組織內部的氣氛，以及群體內部的信任關係。

此外，洪麗雯(2005)提到醫療院所將醫師薪資視為保密，加上個人醫師費的實施，使得醫師對於薪資來源產生不確定感，其針對國內中部八家醫院之主治醫師進行問卷調查研究，發現薪資(個人醫師費)在制定時愈公開，且與適用對象能充分溝通，員工的薪資滿足較高，這也是前述程序公平當中 Thibaut & Walker(1975)意見表達原則。曾瑪莉(2011)針對澳門中小學教師組織公平感知研究，發現教師在分配公平的知覺感受度較程序公平高，也就是代表這些教師們比較重視分配公平；由於本研究係就各研究單位運作獎勵計畫的程序公平及分配公平進行探討，故會將程序公平的意見表達原則列入第四章研究設計的問卷調查部分之題項，又分配公平部分，由於各單位分配方式並不相同，因此問卷調查部分將會納入 Leventhal (1976)貢獻原則及平等原則進行探討。

國立政治大學 National Chengchi University

表 7　組織公平相關研究整理

作者/年代	文章名稱	研究面向	研究發現
林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢 (1994)	薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究	薪酬公平 程序公正 組織承諾 組織公民行為	薪酬公平及程序公正與薪酬滿足、薪酬制度滿足、組織承諾呈正相關;薪酬公平與留職承諾關係較為明顯,以外部公平的解釋力最高;程序公正則與認同承諾關係較為明顯。
鄭仁偉、黎士群 (2001)	組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究	組織信任 程序公平 分配公平	程序公平與上司信任、同事信任及組織信任有正向關係;分配公平與上司信任及組織信任有正向關係;同事信任與知識分享行為有正向關係。
羅新興 (2002)	人事獎懲決策歸因與程序正義知覺關係之研究—以國防管理學院成員為樣本	程序正義	特定獎勵決策係考慮當事人實際行為,以及特定獎勵穩定性愈高,則組織成員愈傾向認為該決策是「對事不對人」,亦愈認為該決策具有程序正義。
黃家齊 (2002)	組織控制、交換關係與組織公民行為—組織公正的中介效果	組織公民行為 組織公正	組織產出控制對於組織公民行為雖無明顯影響，但對分配公正有正向影響,顯示績效評估與獎酬的發放依據最終工作成果或績效作為標準,應是較符合一般員工認同的獎酬分配原則。
廖國鋒、吳華春 (2003)	從正義知覺與關係品質的觀點探討領導者權力對員工工作投入影響之實證研究	領導者權力 程序公平 分配公平 工作投入	領導者擁有非經濟性權力基礎(專家權、合法權及參考權)程度越高，其所分配結果及分配的程序公平性，受到部屬的認同。
洪麗雯 (2005)	總額預算、薪資公平與薪酬滿足對醫師工作態度之相關性影響與探討。	薪資公平 工作態度	醫師薪資在制定時愈公開、與員工能充分溝通，對薪資滿足有強化效果。主治醫師的年齡因素與薪資分

作者/年代	文章名稱	研究面向	研究發現
			配公平呈現負相關，即年紀越大越需要醫院給予一定的薪資保障。
曾瑪莉 (2011)	澳門中小學教師組織公平感知研究	分配公平 程序公平 互動公平	教師對於分配公平的知覺程度最高，其次是互動公平和程序公平知覺，在性別方面，男性教師比女性教師對於組織公平知覺較高，值得注意的是年齡越大的教師，隨著年資增加獲得較高的薪酬與待遇，產生較高的分配公平知覺。

資料來源：本研究者自行整理。

國立政治大學
National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

第三章 科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施

本章分為三節，第一節介紹科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施，第二節是中央研究院所訂定之「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」內容介紹及實施概況，以做為後續建構問卷及訪談蒐集資料的基礎，第三節則簡要介紹本研究之研究機構－中央研究院。

第一節　科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施

任何政府所採行之制度或措施的形成，其發展過程皆有一定的緣由，亦有著其特殊的歷史脈絡因素，本節區分為兩個部分，第一部分先論述這項獎勵措施的實施背景，接著第二部分則論述制度內容。

壹、實施背景

Peter F. Drucker 在《巨變時代的管理》(Managing in a Time of Grant Change) 一書提到，在知識社會中，真正的投資不是機器和工具，而是知識工作者。隨著知識革命的開啟，知識成為重要的生產因素之一，在知識經濟及創新經濟時代競爭力的關鍵即在人才，全球化的浪潮助瀾下，人才跨越國界藩籬，流動愈來愈頻繁，世界各國為提升國際競爭力，近來紛紛提出各種優渥的條件及延攬留住人才策略，積極在國際上爭取優秀的師資及人才，以提升競爭力[7]，由此可見，高素養的人力資源是提升國家競爭力的必要來源之一，以在亞洲金融風暴中受創慘重的南韓為例，南韓

[7]例如中國大陸推出「十二五計畫」，實施人才強國戰略，欲造就宏大的高素質人才團隊，推展創新型的國家建設(中華人民共和國國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要)；新加坡政府積極鼓勵公私部門合作，投資興建科研設備，提供豐厚的補助款、獎學金、外籍人士優惠所得稅率及完善移民政策，以吸引國際性專業人才，成為新加坡公民或永久居民(參考 Contact Singapore 網站)。

之所以能迅速走出低迷並崛起，主要歸功於明確的人才政策－向世界提供優秀人才同時也網羅世界優秀人才，透過吸引外國科技人才及海外僑民科技人才回國，並善用教育與科學科技積極培養高素質人力資源，堅持貫徹南韓總統李明博先生「教育培育人才，而人才造就未來」的信念，帶來再生的契機。

相較於中國大陸、香港、日本、新加坡、南韓等亞洲國家，我國國際化程度明顯不足，加上政府機關現行的部分法規限制外籍人士或其眷屬就業保險等相關權益[8]，又大專校院及學術研究機構之教研人員待遇制度，常年採用公務人員俸給法相關法規所訂定之數額，本(年功)薪隨年資調增，每年調增幅度約在新臺幣 1,000 元上下，學術研究費則按職稱(教授、副教授、助理教授)支給不同之數額，各職稱之間每月支領數額差距約在新臺幣 5,700 元至 9,200 元上下[9]，整體薪資制度僵化無彈性，且較年薪較其他亞洲國家低，缺乏國際競爭力，毫無延攬吸引優秀國際人才的誘因，致優秀人才外流日趨嚴重，產生無法留住國內人才、難以吸引國外人才來臺之雙重困境。

貳、制度內容

[8]目前常見外籍人士權益問題，包括(1)在臺出生之外籍新生兒無法立即加入健保－全民健康保險法第 9 條規定，外籍人士在臺灣地區領有居留證明文件，且在臺居留滿 6 個月或者有一定雇主之受雇者，始具備參加全民健康保險之資格，故目前在臺出生之外籍新生兒須經 6 個月後，才能取得加入健保的資格，造成外籍新生兒無法得到立即的醫療健康保障；(2)外籍人士配偶為大陸地區人民無法就業－臺灣地區與大陸地區人民關係條例第 17 條及第 17 條之 1 規定，大陸地區人民為「臺灣地區人民配偶」，得依法令申請進入臺灣地區團聚，經許可入境後，得申請在臺灣地區依親居留，而大陸地區配偶取得依親居留、長期居留，居留期間可在臺工作，故外籍人士持有外僑永久居留證，但隨同配偶如為大陸地區人民，則無法取得工作許可在臺工作；(3)歸化中華民國國籍須放棄原有國籍－國籍法第 9 條規定，外國人依第 3 條至第 7 條申請歸化者，應提出喪失其原有國籍之證明。但能提出因非可歸責當事人事由，致無法取得該證明並經外交機關查證屬實者，不在此限；(4)下半年應聘外籍人士須課較高的稅－於課稅年度內（1 月 1 日～12 月 31 日）在境內居留天數未滿 183 天，屬於「非中華民國境內居住之個人」，如全月給付薪資總額在行政院核定基本工資 1.5 倍以上(103 年為 28,910 元)，則須按給付額扣取 18% (參考內政部入出國及移民署與中央研究院 101 年 10 月 22 日召開之「外籍人士在臺生活情形與居留狀況跨部會座談會」會議紀錄)。

[9]依據 100 年 7 月 1 日生效之教育人員學術研究費支給標準，教授每月支給 54,450 元，副教授每月支給 45,250 元，助理教授每月支給 39,555 元。

為改善前述我國各大專校院優秀教學、研究及管理人才外流及攬才困難之問題，行政院於 2010 年召開全國人才培育會議中心進行討論，會中的中心議題 5-1「佈局全球人才，提升國家競爭力」－研議教師彈性待遇制度，落實公教分離，強化留才及攬才誘因之議題，作成兩項結論：(1)放寬學術研究費經費來源規定：放寬學術研究費人事總經費數額限制，並檢討現行學術研究費分級制度。(2)提供經費協助大學落實彈性薪資：以行政院科發基金、教育部相關經費、專案募款等提供大學支應優秀教學研究人員之彈性薪資，以延攬及留任優秀人才

有鑑於人力資本 (Human Resource) 是國家經濟進步的主要動力，也是提升國家競爭力的關鍵要素之一，而我國為佈局全球人才，提升國家競爭力，教育部依據前述這項會議所作成的結論，於 2010 年制訂「延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案」如表 8，並經行政院以 99 年 7 月 30 日以院臺教字第 0990101117 號函同意實施。

這項彈性薪資方案係以導入「功績薪」(Merit Pay) 制度的概念，在不牽動公立大專校院教育人員按月支領本薪(年功薪)及學術研究費等基本薪資結構改變之原則，發給非法定加給之給與，達到實質薪資差別化，並授權大專校院自訂相關規範，賦予學校應該定期評估彈性薪資方案實施情況及自訂期限調整彈性薪資發給之責任，俾使這項彈性薪資方案能秉持「有能者得之」的精神，給予真正績效傑出者，進而增加獎勵誘因，延攬及留住頂尖教學、研究之特殊優秀教研人員與高等教育經營管理人才，迎接國際的菁英人才。

表 8　教育部延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案

項　　目	內　容
實施目的	使大專校院教研人員及經營管理人才的實質薪資差別化，具延攬及留住頂尖教學、研究之特殊優秀教研人員與高等教育經營管理人才之薪資給與條件。
實施對象	大專校院特殊優秀教研人員(含專任教師、研究人員、專業技術人員、技術教師)及編制外經營管理人才。
實施原則	一、發給非法定加給：秉持不牽動月支本薪(年功薪)及學術研究費等基本薪資結構改變之原則，發給非法定加給之給與(彈性薪資)，達成實質薪資彈性化之目標。 二、授權學校自訂規範：透過制度之彈性鬆綁由教育部訂定彈性薪資基本原則性規範，至支給條件與基準，尊重學校之自主性，允許學校之間的差異性，由學校自訂相關規範。 三、定期評估彈性調整：定期評估及訂期限調整彈性薪資之發給，使彈性薪資能根據個人實際表現給予真正績效傑出者。 四、獲補助學校之義務：應同步提升教研人員之任用標準及學術績效，使其能達該領域之國際標準。 五、得僱用高教管理人才：大專校院研究或學術卓越之建立，端賴專職且具國際視野的行政或經營管理人才，為補足我國長期行政主管多由教師兼任之限制，各校得視需要僱用編制外之高等教育經營管理人才，並發給彈性薪資。

資料來源：摘錄自教育部(2010)。研擬延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案。

這項方案規劃五大經費來源用於彈性薪資用途如圖 1，經費來源大概分成三個部分，第一是教育部補助經費，約 13.5 億元，第二是學校校務基金自籌收入，第三則是國科會(現改制為科技部)補助經費，約 10 億元[10]，作為提供大學支應優秀教學研究人員之彈性薪資之用；其中國科會運用行政院國家科學技術發展基金補助專款經費，補助各大專校院獎勵國內新聘及現職之編制內特殊優秀教研人員，並於 2010 年訂定「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」，如表 9。

[10] 教育部及國科會補助經費金額，係參考教育部彈性薪資說明會(101 年 4 月 18 日)簡報資料。

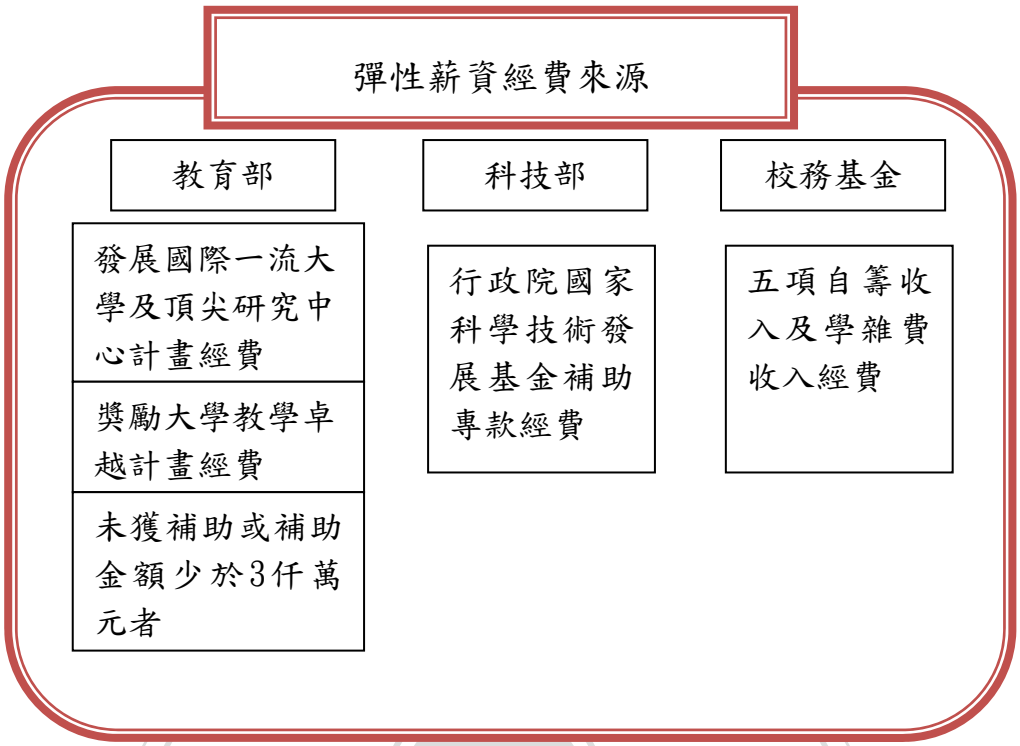


圖 1　延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施經費來源圖

資料來源：本研究者自行整理。

不同於教育部以國內私立大專校院作為經費補助對象，國科會訂定之「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」的補助對象涵蓋學術研究機關(構)，相較於公私立大專校院有教育部補助經費及校務基金自籌收入來源挹注彈性薪資，學術研究機關(構)能運用彈性薪資經費上顯有不足，實施成效可能有限。另國科會這項措施明確地訂定需經過審查通過方得給予補助，補助期間以 1 年為限，年度補助經費與獲國科會補助專題計畫業務費總額按比例計算，換句話說，也就是公私立大專校院或學術研究機關(構)承接國科會計畫的總經費越多，越能獲得到較多補助獎勵金額。

表 9　國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施

項　　目	內　容
補助對象	國內公、私立大專校院編制內特殊優秀專任教研人員(含專任教師、研究人員、專業技術人員、技術教師)。
準用對象	國科會補助大專校院以外之學術研究機關(構)須經行政院同意後，方準用本方案規定。
申請/審查	各校依國科會規定提出申請，經國科會審查通過者始予以補助。
核　　定	1. 依審查結果補助，年度補助金額上限以各校前一年度獲國科會補助專題研究計畫(不含研究類型為補助案部分)業務費總額按比例計算(至多 6.5%)或國科會另訂之定額。 2. 補助期間為每年 8 月 1 日至次年 7 月 31 日止，分兩期撥款。
支用原則	專款專用，並檢據核實報支，如有賸餘款應繳回。必要時，得予延長期限至多 5 個月。
支用依據	1. 依國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施徵求公告辦理。 2. 國科會補助大專校院以外之學術研究機關(構)，報經行政院同意準用本方案規定者，依報經行政院同意實施之支給規定辦理。
預算額度	至多 10 億元(視預算編列情形而定)。
管考方式	各校應依國科會規定繳交執行績效報告。
結報方式	補助期間結束後 2 個月內檢附原始憑證至國科會報銷。

資料來源：摘錄自教育部(2010)。研擬延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案。

第二節　研究中央研究院介紹

本研究以中央研究院為例，該院隸屬於總統府[11]，於民國 54 年在南港建立院區迄今已逾 50 年，中央研究院為中華民國學術研究最高機關，現任院長為翁啟惠院士，於 2006 年 10 月 19 日接任迄今；副院長為王瑜院士(數理科學組)、陳建仁院士(生命科學組)、王汎森院士(人文及社會科學組)，襄助院長處理院務。中央研究院肩負之組織任務，依據中央研究院組織法第 2 條，任務為(一)人文及科學研究、(二)指導、聯絡及獎勵學術研究、(三)培養高級學術研究人才，故秉持良好的學術傳統

[11] 總統府組織法第 17 條規定：「中央研究院、國史館、國父陵園管理委員會隸屬於總統府，其組織均另以法律定之。」。

與研究基礎，開發新的科學知識、培育更多年輕優秀的人才以及研議良好的政策建議，並持續加強對當代社會、人文與世界關懷，藉以豐富人類的文明，創造更美好的世界。

為辦理行政事務，中央研究院院本部置秘書長 1 人，承院長之命，綜合處理院內行政工作，副秘書長 1 人，承院長之命，襄助秘書長處理院內行政工作，又院本部各單位按業務職掌區分，以襄助學術研究之相關行政工作，目前院本部計有 9 個單位；另依中央研究院組織法第 13 條及第 17 條規定略以，中央研究院依國家與學術發展需要，本於自然科學及人文與社會科學均衡發展，設立各種研究所，並依學術發展需要，得設立各種研究中心。目前該院計有 24 個研究所，7 個研究中心，並依研究領域區分為數理科學組、生命科學組、人文及社會科學組 3 大學組，中央研究院組織架構圖如圖 2 所示。

又本章第一節提及行政院 99 年 7 月 30 日實施的「延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案」，此方案在行政院同意之下，中央研究院可適用此項彈薪方案，經費來源如本章第一節所提，係由科技部的行政院國家科學技術發展基金(即科發基金)經費項下支應，多數經費集中在科技部獎勵特殊優秀人才計畫，每年申請 1 次，為使內部運作有所依循，經參酌相關法規後，該院訂定「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」適用對象為各研究單位之研究人員(不包含特聘研究員)及研究技術人員；又每年度的獎勵總金額部分，由院本部參酌各研究單位現職研究人員人數以及近 3 年參與科技部專題研究計畫人數後，計算一定比例，統籌分配各研究單位之獲獎人數及金額上限，接著由各研究單位審查評估單位內研究人員之研究績效後，提出獲獎人員名單、各獲獎人員每月支給獎勵金金額以及獲獎人員研究績效報告，這表示獎勵名單及獎勵金分配的決定，各研究單位扮演相當重要的關鍵決定角色，這也是本研究欲探討瞭解該院運作「補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施」的方式之原因。至於「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」將於下一節介紹。

圖 2　中央研究院組織架構圖

第三節　中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點介紹

中央研究院為延攬與留住特殊優秀研究人員及研究技術人員(以下簡稱研究人員)，加強獎勵學術研究績效表現傑出、深具發展潛力的研究人員，期能達到培育高級學術研究人才及全面提昇學術研究水準的目的，依據行政院 99 年 7 月 30 日院臺教字第 0990101117 號函同意實施之「延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案」，訂定「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」。中央研究院雖非屬大專校院範圍，但獲行政院 99 年 12 月 2 日院臺科字第 0990067034 號函同意中央研究院準用之國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施。

前開支給要點的獎勵對象，為新聘之特殊優秀研究人員、現職編制內之特殊優秀研究人員及留住國外大學或學術研究機構爭取長期聘任之特殊優秀研究人員，獎勵對象不含特聘研究員，此外，申請獎勵人數上限以不超過中央研究院編制內專任研究人員總數之 25%，也就是這個獎勵制度並不是人人有獎，仍有部分研究人員未獲得到獎勵。依據中央研究院提供給立法院的資料顯示如表 10，100 年至 102 年獎勵人數大概在 260 人上下區間，大部分獲得到獎勵的是現職編制內之特殊優秀研究人員，至於國內新聘之特殊研究人員部分，因每年新聘人員符合申請資格人數少，相形之下獲獎勵人數也就不多。

而在申請獎勵名單方面，中央研究院採取總額管制方式，由各研究所、中心依獎勵人數及補助經費之上限提出申請獎勵名單；這些獎勵名單的審查方式及支給獎勵金額，由中央研究院的各研究單位自行依支給要點第六點之審查方式，考量受評者的學術研究(學術著作專書、論文表現、榮獲講項、殊榮情形與研究技術成績)、產學研究或跨領域研究及該單位之中長期發展需求等面向之績效推薦，也就是各研究單位有不同的獨特性，可顧及研究領域之特性、彈性地制定具體的績效評估指標、公平的分配方式及合理的評核程序。

表 10　中央研究院獲得科技部獎勵特殊優秀人才計畫人數統計表

單位:人數；%			
項　目	100 年 上半年	100 年下半 年到 101 年 上半年	101 年下半 年到 102 年 上半年
研究人員編制數 (A)	1,386	1,386	1,386
研究人員進用員額數 (B)	993	993	1,017
獎勵對象總計 (C)	259	281	285
1.現職編制內之特殊優秀研究人員	252	274	278
2.國內新聘之特殊優秀研究人員	7	7	7
3.國外大學或學術研究機構爭取長期聘任研究人員	0	0	0
獎勵人數以實際進用研究人員數計算之比率 (即 C/B)	26.08%	28.30%	28.02%
獎勵人數以以編制研究人員 1,386 人計算之比率 (即 C/A)	18.69%	20.27%	20.56%

資料來源：立法院國會圖書館。立法院公報第 101 卷 72 期委員會紀錄。頁 415-416。

國立政治大學 National Chengchi University

第四章 研究設計

本研究旨在探討中央研究院研究人員對於科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施(即獎勵計劃)之實施方式的事實面認知，以及組織公平知覺概念，以深度訪談法及問卷調查法進行蒐集資料。本章分為三節進行論述，說明深度訪談及問卷調查的研究設計及實施情形，首先在第一節提出研究架構，第二節說明研究對象，第三節則提出研究設計。

第一節 研究架構

根據前述的研究目的、動機及文獻探討，為使本研究更加嚴謹，兼採問卷調查法及深度訪談法。問卷調查部分，係為蒐集實證資料，調查對象係以中央研究院研究人員為主，進行線上問卷調查，目的在於瞭解研究人員對於科技部獎勵計畫的認知、分配及程序公平程度認知感受、以及該項計劃獎勵金能否強化中央研究院內各研究所、中心留才及攬才誘因，研究架構圖如圖 3 所示。

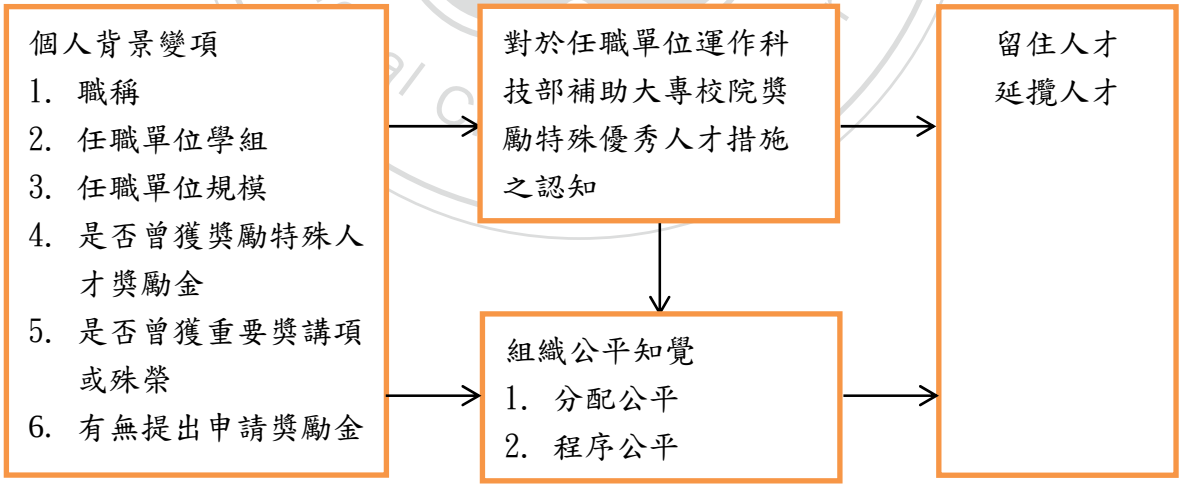


圖 3 研究架構圖

第二節　研究對象

本研究的研究對象，依蒐集資料的方式不同，區分為深度訪談及問卷調查兩個部分，本節將針對這兩個部分的研究對象分別論述如下。

壹、深度訪談部分

一、選取訪談對象範圍

透過上述第三章的介紹，符合科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施的申請機構，區分為兩類：(一)公私立大專校院。(二)經科技部認可之受補助機構並報經行政院同意準用本方案之學術研究機關（構），而本研究將研究範圍限定在後者，也就是本研究中央研究院－中央研究院，係準用本方案之學術研究機構，因此，訪談對象的範圍限定於此。

由於中央研究院內各研究所、中心研究領域具差異性，無法自訂全面性適用的單一評比標準，乃由各研究所、中心自行審查評估單位內研究人員之績效後，並按當年度院本部分配各研究單位之獲獎人數及金額上限，提出獲獎人員名單及各獲獎人員獎勵金額分配，也就是補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施的審查程序、獲獎通知、分配獎勵金考量因素等的主要權責在於中央研究院各研究所、中心自行決定。本研究第一章曾提到一項公平正義政策的制定，應重視政策利害關係人的意見與態度，因此，訪談對象的選取上，除了各研究所、中心辦理獎勵計畫的行政人員之外，亦包含受該項措施直接或間接影響的「政策利害關係人」(即曾獲獎勵者與未獲獎勵者)。

二、選取訪談對象條件

由於各研究單位收到院本部分配各研究單位之獲獎人數及金額上限後，多由行政業務人員協助辦理後續事宜，故以「曾經或現在辦理參與科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施的行政人員」為主要訪談對象；至於「政策利害關係人」(即曾獲獎勵者與未獲獎勵者)的訪談對象部分，雖然特聘研究員非該項措施的獎勵對象，但也因此部分研究單位在評估獎勵人選過程，多邀請特聘研究員參與其中，故將渠等列入訪談對象，因此，訪談對象範圍則以「研究員、副研究員、助研究員及特聘研究員」為主。

為瞭解中央研究院部分單位在審查程序、分配過程的情形，本研究從數理科學組、生命科學組、人文及社會科學組 3 個學組中，選擇 9 位行政業務承辦人員或研究人員進行面訪，以瞭解受訪者任職單位內部審查程序或流程(如：分配程序、分配方式、考量因素等)、實施成效及相關建議，並運用第二章文獻探討及第三章中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點內的概念進行訪談題綱的設計。

三、訪談對象背景介紹

根據前述的訪談對象及訪談對象條件，分別在中央研究院內數理科學組、生命科學組、人文及社會科學組 3 個學組當中，分成 2 種角色進行訪談，而在選取受訪者的過程當中，主要考慮受訪者的背景因素為：

(一) 辦理行政業務人員：由於長期服務於任職單位，大多擔任單位內的行政職務主管或者負責協助辦理任職單位有關科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施之業務，對於任職單位在提報受獎人員名單及程序有一定程度的瞭解。

(二) 政策利害關係人：以研究人員為主，特聘研究員雖不具申請資格，但其通常曾擔任任職單位所長(中心主任)或副所長(副主任)，或曾經參與任職單位

內科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施之審查作業；另這項獎勵計畫的獎勵對象，目前中央研究院各研究單位多以研究員、副研究員、助研究員為主要獲得獎勵之對象，因此，曾獲得到獎勵補助及未獲得獎勵補助的研究人員，對於該項獎勵措施在任職單位內執行的看法及意見，應該被重視。

透過上述選取受訪者的過程，本研究訪談共 9 人，分別為辦理行政業務人員 5 人，政策利害關係人(即曾獲獎勵者與未獲獎勵者)4 人，有關受訪者編碼、任職單位、職稱彙整如表 11 所示。

表 11　受訪者任職單位及職稱彙整表

角色	受訪者編碼	任職單位	職稱
辦理行政業務人員	A1	數理科學組	編審
	A2	生命科學組	組員
	A3	生命科學組	編審
	A4	生命科學組	行政人員
	A5	人文及社會科學組	編審
政策利害關係人	B1	生命科學組	副研究員
	B2	生命科學組	特聘研究員
	B3	人文及社會科學組	副研究員
	B4	生命科學組	副研究員

又受訪對象中以生命科學組占多數，主要是考量生命科學組內部分研究單位的研究人員較多，較容易建立出一套規範或制度，且辦理行政業務人員對於單位內部在進行決定獎勵計畫獲獎名單及金額上限相當瞭解，另政策利害關係人方面，主要是透過接受訪談之辦理行政人員介紹，受限於部分研究人員研究工作繁重或者可能不願意接受訪談，加上生命科學組辦理行政業務人員，相當熱心地協助介紹單位內曾獲或未曾獲獎勵之研究人員進行訪談，因此，受訪對象也就呈現生命科學組較多之情形。

貳、問卷調查部分

一、調查對象

本研究以「科技部獎勵特殊優秀人才計畫線上問卷」，針對中央研究院的研究人員進行普查，由於該項獎勵計畫獲得獎勵金人員多數為研究員、副研究員、助研究員，又特聘研究員非獎勵對象，助理研究員及助理未具博士學歷，無法申請科技部專題研究計畫，因此，本研究問卷調查以中央研究院各研究單位的研究員、副研究員、助研究員為調查對象，其中研究員 331 人，副研究員 246 人，助研究員 150 人，共計 727 人，按研究單位區分三個學組分類情形，則數理科學組 266 人，生命科學組 173 人，人文及社會科學組 288 人，如表 12 所示。

表 12　研究樣本人數統計表

學組分類	研究單位名稱	發出份數
數理科學組 (266 人)	數學研究所	24
	物理研究所	33
	化學研究所	25
	地球科學研究所	24
	資訊科學研究所	33
	統計科學研究所	33
	原子與分子科學研究所	24
	天文及天文物理研究所	27
	應用科學研究中心	20
	環境變遷研究中心	12
	資訊科技創新研究中心	11
生命科學組 (173 人)	植物暨微生物學研究所	22
	細胞與個體生物學研究所	22
	生物化學研究所	18
	分子生物研究所	25
	生物醫學科學研究所	36
	農業生物科技研究中心	15
	基因體研究中心	19

學組分類	研究單位名稱	發出份數
	生物多樣化研究中心	16
人文及社會科學組 (288 人)	歷史語言研究所	40
	民族學研究所	26
	近代史研究所	35
	經濟研究所	27
	歐美研究所	21
	中國文哲研究所	26
	臺灣史研究所	20
	社會學研究所	24
	語言學研究所	16
	法律學研究所	17
	政治學研究所	11
	人文社會科學研究中心	25
合計		727

二、問卷調查執行方式

在調查對象進行資料蒐集的部分，由於傳統紙筆問卷調查有兩項主要的缺點，為：(一)對受測者缺乏控制回收不易、(二)受測者通常不會即時書寫問卷回答問題，本研究考量中央研究院內計有 31 個研究所、研究中心，多數分散在南港院區內不同棟的建築物內，部分研究所(數學研究所、天文及天文物理研究所、原子與分子科學研究所)位於臺灣大學校區內，甚有部分研究人員工作地點在臺南科學園區南部生物技術中心內，且研究人員為進行學術研究工作，部分人員會有短期出國、講學、進修或往返異地進行研究資料蒐集等情形，這也使得傳統紙本問卷調查發放及回收作業困難度增加。

茲考量研究人員進行研究工作，使用以 E-mail 郵件進行溝通聯絡較為頻繁，倘以網路問卷的方式進行調查，除可即時性回覆問卷之外，網路問卷催收也相當方便，此外，網路問卷可將各問卷題項設定必答，增加有效問卷的回收率。基於前開網路問卷之優點，本研究將以網路問卷調查的方式進行調查工作。

在進行網路問卷調查工作的前置作業上，由研究者事先在中央研究院各研究所、中心公開網站上，逐筆蒐集彙整本研究調查對象(即研究員、副研究員、助研究員)的電子郵件信箱後，以電子郵件方式，將網路問卷填答的網址連結寄到各調查對象的電子郵件信箱內，邀請其協助填寫。

本研究網路問卷正式調查時間自 103 年 5 月 31 日至 6 月 11 日止。在 103 年 5 月 31 日寄發第一次網路問卷填寫邀請 727 份後，至 103 年 6 月 4 日止收到 118 份有效問卷，之後寄發提醒信進行催收作業，在 103 年 6 月 5 日發出催收提醒通知，至 103 年 6 月 11 日止，增加 83 份有效問卷，總計收到 201 份有效問卷，有效問卷回收率為發出問卷的 27.7 %。

第三節　研究工具

為廣泛蒐集中央研究院科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施與組織公平知覺之相關問題及對於該項措施的意見，本研究兼以深度訪談法及問卷調查法進行資料蒐集及處理，本節將分別說明這兩項研究工具的編製過程與內容。

壹、深度訪談部分

依據本研究的研究目的、第二章及第三章的相關文獻資料後，研擬深度訪談大綱，深度訪談的結果將作為設計調查問卷的參考依據，故本研究訪談題綱根據受訪者在科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施的政策下所扮演的角色類型，區分為「辦理行政業務人員」及「政策利害關係人」(即曾獲獎勵者與未獲獎勵者)兩類的訪談題目，並擬定採取開放式的問題，以求蒐集各受訪者的意見，訪談題綱詳如附錄一；至於訪談問題之面向，亦按照兩類角色類型，區分為「組織審查程序獲獎通知」、「組織分配考量因素」、「實施成效」三個問題面向，如表 13。

表 13　深度訪談問題之面向彙整表

角色類型	問題面向	訪談題目
辦理行政業務人員	組織審查程序獲獎通知	貴單位目前在執行行政院國家科學委員會補助(現為科技部)補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施的內部審查程序或流程為何?
	組織分配考量因素	貴單位目前在分配獎勵金時，主要是考量哪些因素?
	實施成效	行政院國家科學委員會(現為科技部)補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施，自 99 年開始實施至今已經 3 年，請問您認為貴單位的實施成效如何?
		請問您認為貴單位利用這筆獎勵金是否能夠達到留住人才的目的?有無產生不好的影響?
政策利害關係人	組織審查程序獲獎通知	請問您是否知道任職單位在執行行政院國家科學委員會(現為科技部)補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施的行政程序或流程為何?
	組織分配考量因素	請問您覺得在審查分配這項獎勵措施的獎勵金時，要考量哪些評估標準才能達到分配公平?
		請問您覺得這項獎勵措施，在執行流程上要考量哪些因素才能達到程序公平?
	實施成效	請問您是否知道自 99 年開始迄今，行政院國家科學委員會(現為科技部)為留住人才，推動補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施這項獎勵措施?請問您認為任職單位利用這筆獎勵金是否能夠達到留住人才的目的?

國立政治大學 National Chengchi University

貳、問卷調查部分

一、問卷內容設計

為求調查問卷內容具有效度及代表性，本研究問卷內容設計係根據組織公平理論內分配公平及程序公平的內涵、研究目的及彙整受訪者之深度訪談部分內容進行編製。在問卷編製方面，為瞭解中央研究院研究人員對於任職單位在運作科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施的事實面認知情況、對於該項措施的認知評價等

問題。本研究之問卷內容，採取結構式問卷填答法，問題呈現的方式係以敘述句的方式呈現問題的語意，皆為封閉式問題。

本研究將問卷內容區分為三個部分：(一)第一部分係探討受試者對於任職單位作法的瞭解，包括提供獎勵資訊方式、審查方式、評核標準等。(二)第二部分係以組織公平理論內分配公平及程序公平為主軸概念，探討受試者的認知評價，其次，探討受試者對於此項措施在人才留任及延攬人才的看法。(三)第三部分係為人口統計變數，蒐集受試者相關的個人背景資料。

本研究探討主軸在組織內人員對於組織內分配公平及程序公平兩個面向的知覺，在問卷設計內容第二部分，考量組織公平理論領域，多數學者提出不同的公平定義及詮釋，受限於此理論尚未發展成熟，故缺乏一個標準化的儀器或方式，用以衡量人們對於公平的看法；而前述第二章文獻探討內提到 Colquitt (2001) 彙整修編分配公平、程序公平、互動公平及訊息公平等四個組織公平面向的測量量表，爰參考以其提出之組織公平量表作為編修依據，又 Colquitt (2001) 所採取的「分配公平」測量項目，多運用於企業領域內的員工，判斷企業所給予的報酬或薪資是否能夠反應員工的投入(包括工作所投入的時間、體力、心智等)，與本研究內容有些不同，因此，「分配公平」測量項目，以 Leventhal (1976) 貢獻法則及平等法則為主，此兩種法則雖然都是分配公平原則，但貢獻法則重視個人績效及對組織的貢獻程度，平等法則接近儒家思想倡導的「以和為貴」、「長幼有序」，亦即無論組織成員貢獻程度高低，重視年資、地位，多採取均等分配方式，以避免組織內部衝突，維持組織成員和諧氣氛，是以，研究者將 Leventhal (1976) 所提的貢獻法則歸為「分配公平(績效型)」，平等法則歸為「分配公平(和諧型)」，以資明確。

至於「程序公平」測量項目內，Colquitt (2001) 所採取測量項目中涵蓋 Thibaut & Walker (1975)意見表達原則、Leventhal (1970) 正確性法則及避免偏誤法則的概念

予以維持，另考量組織內部的獎勵資訊主動揭露及審查程序公正是相當重要的一環，故加入 Gilliland (1993) 所提及的程序公平法則－選擇性資訊及一致性原則。本研究問卷題項編修來源對應如表 14，其中分配公平(含績效型及和諧型)有 6 題，程序公平有 5 題，又為瞭解受試者對於科技部獎勵計畫補助措施實施成效的政策評估，參考訪談資料內容編製 3 題問項，共計 14 題。

表 14　問卷題項編修來源對應

研究構面	問卷題號與題項內容	編修來源對照
分配公平(績效型)	1.申請人的學術研究成果總是主要的考量因素。	Leventhal (1976) 貢獻法則。
	4.絕大多數獲獎者都是值得獲得該項獎勵金。	
	5.各獲獎者間還會因個別績效差異狀況，支領額度不同的獎勵金。	
分配公平(和諧型)	2.擔任單位主管職務通常也是審核的重要考量因素。	參考訪談內容編製。
	3.申請人非研究成果因素(如年資、職稱等)經常也會是列入重要考量的因素。	
	6.各獲獎者中如有明顯優秀者，其所獲獎勵金額通常也和其他獲獎者是一樣的。	Leventhal (1976) 平等法則。
程序公平	7.獎勵金申請的相關資訊，應該公告周知給每位研究人員。	Gilliland (1993) 選擇性資訊。
	8.獎勵金的績效評核標準，應該徵詢單位同仁意見後再作成決定。	Thibaut & Walker (1975)意見表達。
	9.獎勵金的績效評核標準能充分地反應出每位研究人員績效成果好壞。	Leventhal (1980) 正確性法則。
	10.審查程序對不同申請人都會一視同仁。	Gilliland (1993) 一致性原則。
	11.審核成員或委員會做推薦獎勵名單的決定時，應該避免對任何申請人有偏見。	Leventhal (1980) 避免偏誤法則。
人才留任延攬人才	12.任職的研究所、中心運用這筆獎勵金可留住單位內的特殊優秀研究人員。	政策評估；參考訪談內容編製。
	13.任職的研究所、中心運用這筆獎勵金可延攬到國外大學或學術研究機構的特殊優秀研究人員。	
	14.任職的研究所、中心要留住或延攬人才這筆獎勵金須要有充份穩定的經費來源。	

二、問卷測量方式及各變數操作型定義

本研究的問卷主要是用來測量中央研究院研究人員對於科技部補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施之公平知覺，係屬於一種態度取向的測量，故採取李克特量表(Likert scale) 五點計分方式，各問卷題項之選項，區分「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，依分數高低分成五個等級，勾選「非常不同意」給予 1 分，「不同意」給予 2 分、「普通」給予 3 分、「同意」給予 4 分、「非常同意」給予 5 分。中央研究院研究人員可以根據自身對於這項措施的公平知覺程度，勾選適當的選項，分數越高代表受試者對於該選項認同度越高，反之，分數越低則代表受試者認同度偏低，茲將本研究各構面及操作型定義並臚列如表 15。

表 15　問卷研究構面及操作型定義說明表

研究構面	操作型定義	題數
分配公平(績效型)	就學術研究成果貢獻績效判斷領取不同的獎勵金是否公平。	3 題
分配公平(和諧型)	就擔任主管職務、年資、職稱等因素列入績效判斷是否公平，無論績效優異程度高低，領取相同獎勵金判斷是否公平。	3 題
程序公平	就公開申請訊息、評核標準的意見徵詢及正確性、審查程序一致性及避免偏誤，判斷是否公平。	5 題
人才留任延攬人才	就提供獎勵金有利於單位內留任人才或能延攬國外或他校研究人員與否判斷。	3 題

這份問卷的第三部分，係附上受試者個人基本背景資料題項，以往這部分的題項，常見的有「性別」跟「教育程度」兩個題項，本研究考量個案研究機構男性研究人員與女性研究人員人數比率落差懸殊，且絕大多數研究人員的教育程度為博士學歷，爰將「性別」跟「教育程度」排除在外，而以受試者的職稱、任職單位組別、任職單位研究人員人數、近 3 年獲獎及執行研究情形(包括獲獎勵特殊優秀人才計畫

之獎勵金、執行科技部補助專題研究計畫、獲得個人研究領域內的重要獎項或殊榮)等個人背景資料為主，俾利了解樣本特性，並作後續的分析驗證。

國立政治大學
National Chengchi University

第五章 研究結果分析

本研究使用 SPSS18.0 版的統計套裝軟體作為問卷資料分析的工具,並依研究目的進行資料分析及檢定，本章分為五節，結合問卷調查結果及深度訪談資料進行闡述，第一節為信度與效度分析，第二節為受試者背景資料分析，第三節為受試者對於任職單位辦理獎勵計畫作法的瞭解，第四節闡述受試者對於任職單位辦理獎勵計畫作法的公平認知傾向，第五節則探討此獎勵制度在人才留任及延攬人才之成效。

第一節 信度分析與效度分析

在社會科學研究當中信度與效度檢定是相當重要的研究程序，本節將分為兩個部分，先說明信度分析，再說明效度分析。

壹、信度分析

為瞭解問卷結果的準確性及一致性，透過信度檢定分析衡量受試者回答的穩定性及可相信的程度，以排除測量過程的誤差值，而信度檢定分析的方法有兩種，分別是「庫李信度」(Kuder-Richard reliability) 及「柯能畢曲 α 係數」(Cronbach's α)，其中後者為目前社會科學研究最常使用測量信度的方法，運用 α 係數來估計內部一致性。

一般而言，Cronbach's α 值越高，代表信度越高，量表也就愈趨於穩定，通常信度係數介於 0.50 至 0.60 就已經足夠，當然也有多數研究將 Cronbach's α 值的標準訂於 0.70。而本研究四個變數分別為分配公平(績效型)、分配公平(和諧型)、程序公平、人才留任延攬人才，各變數的 Cronbach's α 值分別為 0.656、0.576、0.795、0.768，信度係數介於在.576 到.795 之間，仍在可接受範圍，如表 16 所示，這也代

表本研究問卷內容的信度尚符合可靠性及一致性。

表 16　信度分析彙總表

構面	問卷題目	Alpha 值
分配公平(績效型)	申請人的學術研究成果總是主要的考量因素。	0.656
	絕大多數獲獎者都是值得獲得該項獎勵金。	
	各獲獎者間還會因個別績效差異狀況，支領額度不同的獎勵金。	
分配公平(和諧型)	擔任單位主管職務通常也是審核的重要考量因素。	0.576
	申請人非研究成果因素(如年資、職稱等)經常也會是列入重要考量的因素。	
	各獲獎者中如有明顯優秀者，其所獲獎勵金額通常也和其他獲獎者是一樣的。	
程序公平	獎勵金申請的相關資訊，應該公告周知給每位研究人員。	0.795
	獎勵金的績效評核標準，應該徵詢單位同仁意見後再作成決定。	
	獎勵金的績效評核標準能充分地反應出每位研究人員績效成果好壞。	
	審查程序對不同申請人都會一視同仁。	
	審核成員或委員會做推薦獎勵名單的決定時，應該避免對任何申請人有偏見。	
人才留任延攬人才	任職的研究所、中心運用這筆獎勵金可留住單位內的特殊優秀研究人員。	0.768
	任職的研究所、中心運用這筆獎勵金可延攬到國外大學或學術研究機構的特殊優秀研究人員。	
	任職的研究所、中心要留住或延攬人才這筆獎勵金需要有充分穩定的經費來源。	

貳、效度分析

效度分析與信度分析不同，效度分析的重點在於找到真正的測量特性，也就是衡量問卷是否真實地測驗出研究者欲探討問題，著重問卷調查結果的正確性與適切性；在本研究的四個變數當中，組織公平概念含括分配公平及程序公平，此兩類變數運用在組織管理行為相關研究當中相當常見，也發展出可供參考之量表，本研究係的量表，參考專家學者對於組織公平的研究文獻，如前述第二章文獻探討內提到

Niehoff 與 Moorman (1993)、Colquitt (2001)等人，並按 Colquitt (2001)所提之量表內容，再融入本研究訪談資料內容，編製本研究之問卷題目及內容，此外人才留任及延攬人才係本研究探討主軸之一，這兩項變數之問卷題目及內容，係根據研究者實際訪談中央研究院部分研究人員之資料內容而編製，俾利問卷內容編製符合實際情況，因此，本研究的問卷量表具有內容效度。

第二節　受試者背景資料分析

本節將受試者回覆的有效問卷內個人資料部分，作進一步的瞭解。問卷調查對象以中央研究院內的研究員、副研究員、助研究員為主，採取普查的方式，共計回收 201 份有效問卷，有效樣本在人口統計變數的分布情形，如表 17 所示。

表 17　受試者背景資料分布情形表

	類別	樣本數	百分比	母體數分布比例
目前職稱	研究員	87	43.3	45.5
	副研究員	68	33.8	33.8
	助研究員	46	22.9	20.7
任職的研究所、中心組別	數理科學組	66	32.8	36.6
	生命科學組	48	23.9	23.8
	人文及社會科學組	87	43.3	39.6
任職的研究所、中心的研究人員人數	30 人以下	114	56.7	
	31 人至 50 人	72	35.8	
	超過 50 人	15	7.5	
近 3 年曾獲獎勵特殊優秀人才計畫之獎勵金	是	150[12]	74.6	
	否	51	25.4	
近 3 年曾執行科技部補助專題	是	189	94.0	

[12]表內近 3 年曾獲獎勵特殊優秀人才計畫之獎勵金人數為 150 人，又近 3 年有提出或繳交該項計畫之申請資料人數 145 人，兩項之間具有相關性，而正常程序應該是研究人員或研究技術人員有提出申請才會獲得到獎勵金，故問卷調查結果兩者之間人數落差 5 人，研究者認為可能是受試者誤填或者誤解題意所致。

	類別	樣本數	百分比	母體數分布比例
研究計畫	否	12	6.0	
近3年曾獲得個人研究領域內的重要獎項或殊榮	是	77	38.3	
	否	124	61.7	
近3年有無提出或繳交獎勵特殊優秀人才計畫之申請資料	有	145	72.1	
	無	56	27.9	

一、 目前職稱：本研究整體受試者當中，以研究員最多，有 87 人，占全體受試者 43.3%，副研究員次之，有 68 人，占全體受試者 33.8%，助研究員最少，有 46 人，占全體受試者 22.9%。又在中央研究院各研究所、研究中心所聘任的助研究員，多為年輕學者，年資較短，少於 8 年[13]，人數亦較少。此外，本次問卷調查中，各職稱母體數為研究員 331 人、副研究員 246 人、助研究員 150 人，共 727 人，以此計算各職稱占母體數分布比例分別為 45.5%、33.8%、20.7%，此與問卷調查之樣本數分布情形相當，換句話說，也就是本次問卷調查的樣本分布情形相當趨近原始母體數，故本問卷調查所蒐集的樣本分布具有一定程度以上之代表性。

二、 任職的研究所、中心組別：本研究整體受試者當中，以人文及社會科學組最多，有 87 人，占全體受試者 43.3%，數理科學組次之，有 66 人，占全體受試者 32.8%，生命科學組最少，有 48 人，占全體受試者 23.9%。而本次問卷抽樣之各組別母體數，分別為數理科學組 266 人、生命科學組 173 人、人文及社會科學組 288 人，共 727 人，即人文及社會科學組最多，生命科學組最少，據計算各組別人數占母體數分布比例分別為 36.6%、23.8%、39.6%，與問卷調查之樣本數分布情形比較，生命科學組的樣本分布情形趨近於原始母體數，但在數理科學組之樣本數分布情形低於原始

[13]中央研究院研究所組織規程第 13 條規定略以，助研究員之第一次聘期為 5 年。在第一次聘期屆滿前，經依聘審要點評審通過續聘者，聘期為 3 年；在聘期屆滿前未能升等者，不再續聘。

母體數，人文及社會科學組之樣本數分布情形則是高於原始母體數，亦即相對於數理科學組的研究人員，人文及社會科學組的研究人員對於本問卷的參與度較高。

三、 任職的研究所、中心的研究人員人數：本研究整體受試者當中，以 30 人以下最多，有 114 人，占全體受試者 56.7%，也就是超過五成以上受試者的任職單位研究人員人數規模屬於小規模；另任職單位研究人員人數規模屬於大規模[14]，即超過 50 人最少，有 15 人，占全體受試者 7.5%。

四、 近 3 年曾獲獎勵特殊優秀人才計畫之獎勵金：本研究整體受試者當中，以曾獲得獎勵金者最多，有 150 人，占全體受試者 74.6%，也就是超過七成以上的受試者曾經獲得到獎勵金；另未獲得獎勵金者最少，占全體受試者 25.4%。另外，由前述的表 9 當中得知 101 年下半年到 102 年上半年獲獎者 285 人(包括現職編制內之特殊優秀人才 278 人，國內新聘之特殊優秀研究人員 7 人)，由於近 3 年曾獲獎勵金人員，包括連續 3 年得獎、連續 2 年得獎及僅有 1 年得獎三種可能，故母體數之分配比率難以估算，但透過本次問卷調查，可以發現到願意回覆問卷者，多為獲獎者。

五、 近 3 年曾執行科技部補助專題研究計畫：本研究整體受試者當中，以曾執行科技部補助專題研究計畫者最多，有 189 人，占全體受試者 94.0%，顯示超過九成以上的受試者均有執行科技部補助的專題研究計畫。

[14]由於本次問卷調查母體對象僅限於研究員、副研究員及助研究員，不包含特聘研究員、助理研究員及助理，亦不包含研究技術人員，而判斷各研究所、中心規模大小，係受試者以「整體編制內研究人員及研究技術人員」作主觀判斷依據，故無法難以估計母體數；而實際上個案研究機構，屬於大規模(超過 50 人以上)偏少，多屬小規模(30 人以下)，近幾年來成立的研究所、中心(如：政治學研究所、農業生物科技研究中心、生物多樣性研究中心、社會學研究所、法律學研究所、資訊科技創新研究中心等)均屬於小規模。

六、 近 3 年曾獲得個人研究領域內的重要獎項或殊榮：本研究整體受試者當中，以未曾獲得個人研究領域內的重要獎項或殊榮者最多，有 124 人，占全體受試者 61.7%，顯示超過六成以上的受試者近 3 年未曾獲得研究領域內的重要獎項或殊榮。

七、 近 3 年有無提出或繳交獎勵特殊優秀人才計畫之申請資料：本研究整體受試者當中，以有提出或繳交獎勵特殊優秀人才計畫之申請資料者最多，有 145 人，占全體受試者 72.1%，顯示超過七成以上的受試者曾提出獎勵計畫之申請案。

值得注意的是，全體受試者在「近 3 年有無提出或繳交獎勵特殊優秀人才計畫之申請資料」及「近 3 年曾獲獎勵特殊優秀人才計畫之獎勵金」的人數比例相當，均有七成以上的受試者提出申請資料、獲得獎勵；反之，低於三成的受試者未提出申請資料或未獲得到獎勵金。此外，為探討受試者近 3 年是否曾獲獎勵特殊優秀人才計畫之獎勵金，分別與「執行專題研究計畫」、「獲得獎項或殊榮」、「提出或繳交申請資料」三個變數間的關係，爰運用卡方檢定來確認是否有顯著差異存在，並設定 p 值＜.05，檢定的結果如表 18 所示。

表 18　執行計畫、獲得殊榮、提出申請與是否獲得獎勵金之卡方檢定表

		近3年曾獲獎勵特殊優秀人才計畫之獎勵金		Pearson卡方檢定
		否	是	
近3年曾執行科技部補助專題研究計畫	否	58.3%	41.7%	χ^2=7.322[a] df=1，P=.007
	是	23.3%	76.7%	
近3年曾獲得個人研究領域內的重要獎項或殊榮	否	35.5%	64.5%	χ^2=17.475[a] df=1，P=.000
	是	9.1%	90.9%	
近3年有無提出或繳交獎勵特殊優秀人才計畫申請資料	無	66.1%	33.9%	χ^2=67.905[a] df=1，P=.000
	有	9.7%	90.3%	

說明：P＜.05。資料來源：本研究者自行整理。

由表 18 的檢定結果，可發現均達到顯著差異性，這也代表多數獲獎者均有執行科技部專題研究計畫、曾獲得獎項或殊榮以及提出獎勵金申請相關資料，並分別說明如下：

一、「執行專題研究計畫」與「獲得獎勵金」具顯著差異性：χ^2=7.322[a]，自由度 df=1，P=.007，表示兩項變數之間具顯著差異性；而且從交叉列聯表資料當中，亦可發現曾執行專題研究計畫並獲得到獎勵金比例 76.7%最高，有執行該項計畫但未獲得到獎勵金的比例則為 23.3%，這代表多數執行專題研究計畫者，能夠獲得到此項獎勵金，但並非人人有獎，此與實務上各研究單位受限於獎勵人數上限及獎勵金額的限制，因此產生少數人未獲得到獎勵金之情形相同；另外，相較於未執行計劃且未獲得到獎勵者(58.3%)，有執行計畫且獲得到獎勵金者具顯著差異。

二、「獲得獎項或殊榮」與「獲得獎勵金」具顯著差異性：χ^2=17.475[a]，自由度 df=1，P=.000，表示兩項變數之間具顯著差異性；此外，在交叉列聯表資料當中，曾獲得到個人研究領域之獎項或殊榮並獲得到獎勵金比例 90.9%最高，有獲得到個人研究領域之獎項或殊榮但未獲得到獎勵金的比例僅 9.1%，這代表獲得獎項或殊榮與獲得獎勵金具有密切關係。

三、「提出或繳交申請資料」與「獲得獎勵金」具顯著差異性：χ^2=67.905[a]，自由度 df=1，P=.000，表示兩項變數之間具顯著差異性；另從交叉列聯表資料當中，可以窺知沒有提出獎勵計畫申請且未獲得到獎勵者(66.1%)，相較之下，有提出獎勵計畫申請且獲得到獎勵者(90.3%)較為顯著，這代表著多數申請資料者均可獲得到獎勵金。

第三節　對任職單位辦理獎勵計畫作法的瞭解

本節針對問卷調查的第一部分，透過「事實面」探討受測者對於任職單位辦理

獎勵計畫作法的瞭解，包括提供獎勵資訊方式、審查方式、評核標準等進行描述性統計分析，先說明問卷調查結果，接著結合深度訪談資料，分別論述。

為延攬及留住大專校院特殊優秀人才，國科會(現改制為科技部)自 99 年起推動獎勵特殊優秀人才計畫(以下簡稱獎勵計畫)，這項獎勵計畫的獎勵金，屬於彈性薪資的一種，在中央研究院係經由各研究單位的所長(處主任)、研究中心主任，考量學術研究(學術著作專書、論文表現、榮獲獎項、殊榮情形與研究技術成績)、產學研究或跨領域研究及該所(處)、中心之中長期發展需求等面向之績效推薦，經該院的學術研究績效評定委員會審核，具有符合資格條件者，得予獎勵補助。

換句話說，也就是中央研究院的各研究所、中心可以自訂內部審查方式，並推薦獎勵名單，經院內的學術研究績效評定委員會審核後，獲獎者按月支領額外獎勵金。而這項獎勵計畫的獎勵名單，採每年審查一次的方式進行，且依據「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」採取以總額管制方式，實務上先由院本部統一計算當年度各研究所、中心的獎勵人數及補助經費的上限，再由各研究所(處)、中心依當年度得獎勵人數及補助經費之上限提出申請，所以並不是每個人都可以獲得到獎勵金，也就是可推薦的獎勵名額有限的情況下，僧多粥少，優秀的研究人員太多，難免可能產生遺珠之憾。

在中央研究院的研究人員當中，研究員、副研究員及助研究員為主要的獎勵對象，但到底這些研究人員對於任職單位內的在提出推薦獎勵名單之前，所經過的內部程序，包括是否提供獎勵計畫資訊方式、主要的審查方式、評核比較對象範圍、評核標準、通知獲獎者的方式、曾獲得獎勵金的多數人員等等，這些內部運作的程序過程，多數涉及組織分配公平及程序公平的議題，研究人員們是否瞭解程度為何，是本研究的研究問題關注的部分。

因此，研究者將先透過問卷調查第一部分內封閉式問項的統計資料，以描述性

統計分析的方式如表 19，初步描述出全體受試者對於任職單位辦理獎勵計畫作法的特徵或現象，接著將統計分析的數值與訪談內容作比對，以期能描繪出整體研究脈絡，得到更多的研究發現。而在前述彙整表的數據資料當中，區成六個變項，每個變項內的類別所呈現出來的數據資料(樣本數、百分比)皆不相同，每個數據資料背後代表的意義是研究者想瞭解部分，接著結合深度訪談資料，區分成 8 個部分論述說明如下：

表 19　對任職單位辦理獎勵計畫的瞭解程度

變項	類別	樣本數	百分比
獎勵計畫相關資訊的主要提供方式	行政人員每年主動將資訊通知所有同仁	114	56.7
	單位主管會告訴某些同仁	59	29.4
	同仁有詢問時任職單位才會告知	6	3.0
	不知道	22	10.9
採用的主要審查方式	單位主管決定為主	36	17.9
	由單位內部分同仁組成審查委員會	90	44.8
	邀請外部專家學者組成審查委員會	18	9.0
	不知道	57	28.4
採用之評核比較對象範圍	全部研究人員一起評核比較	81	40.3
	按照不同的職稱分開比較評核	18	9.0
	不知道	102	50.7
任職單位使用的評核標準	不知道評核標準	70	34.8
	知道評核標準(複選題)	131	65.2
	1.學術研究成就	129	64.2
	2.榮獲獎項殊榮	85	42.3
	3.對單位整體服務貢獻	59	29.4
	4.具中長期研究(發)潛力	50	24.9
	5.標準每次都不相同	4	2.0
通知獲獎者的方式	公告周知	15	7.5
	密件通知	136	67.7
	口頭告知	11	5.5
	不知道	39	19.4
曾經獲獎者多數人員的職稱	研究員	17	8.5
	副研究員	7	3.5

變項	類別	樣本數	百分比
	助研究員	4	2.0
	前三類人員沒有明顯較多者	44	21.9
	不知道	129	64.2

壹、提供資訊方式

在「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」裡面並沒有清楚明確地規定各研究單位要如何提供這項科技部的獎勵資訊方式給研究人員，通常都是院方直接行文檢附相關文件給各研究單位，各研究單位收到後的作法並無統一，可由單位視情況自主彈性運用，所以有些研究單位會透過行政人員轉知，有些是單位主管告知等；而本研究整體受試者當中，對於任職單位提供獎勵計畫相關資訊的方式，以「行政人員每年主動將資訊通知所有同仁」最多，有 114 人，占全體受試者 56.7%，顯示超過一半以上的受試者都是從行政人員得知申請相關資訊。

其次是「單位主管會告訴某些同仁」次多，有 59 人，占全體受試者 29.4%，顯示部分單位對於獎勵計畫的申請資訊不是完全地公開的。此外，全體受試者當中僅有 22 人，占全體受試者 10.9%，不知道任職單位提供獎勵計畫相關資訊的方式，相對地，也就是顯示接近九成的受試者對於任職單位提供獎勵計畫相關資訊的方式多半是清楚瞭解的。

而在訪談記錄當中，3 位受訪者對於任職單位提供獎勵計畫相關資訊的方式提出回應，例如受訪者 A1 提到，我們單位通常會請每位同仁於 6 月份提交研究成果報告；受訪者 A2 提到，我們單位會請研究人員自行計算點數填列表件；受訪者 A3 提到行政承辦人員通知研究人員於期限內更新學術研究系統中個人研究成果資料。這些受訪者雖然沒有明確地表達出他們是否有看過科技部獎勵計畫的文件內容，但從任職單位行政人員通知研究人員提供研究成果資料，甚至是填列相關表件，可得

知多半任職單位透過行政人員居間作為通知轉達當作獎勵計畫申請資訊的橋樑。

貳、審查方式

基於各研究單位屬性不同，研究領域也不同，故「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」亦無針對各研究單位的審查方式進行規範，而是由各單位自行決定，透過本研究的訪談也發現到有些單位採取組成委員會審查的方式，有些單位則由單位主管決定，當然也有些單位比較審慎自行訂定內部的審查作業執行流程並且讓單位內的每位研究人員瞭解，不過並不是每個單位都有公開透明的審查作業流程，所以也有些研究人員對於這項獎勵計畫不甚清楚。在回收的問卷調查當中，可知道受試者當中以「由單位內部分同仁組成審查委員會」最多，有 90 人，占全體受試者 44.8%，「單位主管決定為主」次多，有 36 人，占全體受試者 17.9%，「邀請外部專家學者組成審查委員會」有 19 人，占全體受試者 9.0%，「不知道」有 57 人，占全體受試者 28.4%，這顯示超過七成以上的受試者對於任職單位採用主要審查方式是有一定程度的瞭解，僅有不到三成的受試者表示不知道。如同受訪者 B1 提到自己任職單位在執行科技部獎勵計畫的行政程序或流程不是很清楚。

其實，對於任職單位採用主要審查方式的瞭解程度，主要係探討「誰」來就研究人員的貢獻程度進行評比，是一人決定的首長制或者是多數決的委員會制，而透過事前訪談幾位行政人員提供的不同研究單位採用主要的審查方式，都有些許的不同，大致可區分為兩類：

(一)多數決的委員會制：由單位內部分同仁組成審查委員會、邀請外部專家學者組成審查委員會，都是多數決的方式，透過這樣的方式，可以在多人共同參與、集思廣益的情形下，有較為周全的審查方式，也能避免獨斷偏見。

而受訪者當中，有 4 位受訪的行政人員提及審查方式，在邀請外部專家學者組

成審查委員會方面，包括國外學者、院士及退休人員都是委員會內外部專家學者的主要成員，受訪者 A1 說：組成研究績效評定委員會去做績效的評定，也會徵詢學術諮詢委員，這些委員主要是由國外的學術諮詢委員、特聘研究員、退休人員或院士所組成。

此外，部分單位由單位內的部分同仁組成委員會，多以不得列入獎勵對象的特聘研究員擔任委員會成員，有些單位的所長跟副所長也會加入委員會成員，共同討論。受訪者 A2 說：特聘研究員或所長指定人員彙整統計並按點數排序名次後，由所內主管人員通常是所長及 2 位副所長充分討論後，依照院裡面公布當年度我們單位可以分配的獎勵人數上限，決定當年度可以獲獎的人員。受訪者 A3 說：所長會召集兩位副所長及 1 至 2 位特聘研究員，根據所呈現的書面資料，加上與會人員平常對於每位研究人員在研究及教學的熱誠與態度方面的評價。

值得注意的是，受訪者 A4 說：我們單位有訂定內部執行規則並公開經過所務會議通過認可，行政人員會先將每位研究人員的點數統計完畢後，轉請所長指定委員會(所長及副所長不參與委員會，因特聘研究員本身不得列入獎勵對象，循例指定幾位特聘研究員組成委員會進行審查)再次審查確認。這表示也有些單位的所長跟副所長是不參與委員會內的討論，直接由幾位特聘研究員討論作出審查決定。

(二)首長制：受訪者 A5 提到，由所長依照每位研究人員工作報告來推薦獎勵人員名單。這是典型的首長制，審查權力集中在組織內部主管手中，也就是以單位主管決定為主，相較於多數決的委員會制，這種方式責任相當明確且審查效率較高，但也可能因為單位主管無法對每位研究人員研究領域的成果都充分瞭解，較容易被單位內同仁詬病提出不公的情況。

此外，也有研究人員提到單位主管應該有一些決定權，保留幾個獎勵名額由其決定，如同受訪者 B4 提到，同意讓領導者(所長)有一些決定權，可以決定幾個獎勵

名額。其實，這也反映出上面兩種制度以外的彈性空間，讓單位主管有額外的彈性去獎勵年輕優秀的學者或是鼓勵冷門領域的研究者。

參、評核比較對象範圍

公務人員考績法第 9 條：「公務人員之考績，除機關首長由上級機關長官考績外，其餘人員應以同官等為考績之比較範圍。」此規定係針對考績評核對象的比較，除例外情形之外，主要採取「同官等比較」的方式，亦即按照簡任、薦任及委任區分成三類，予以覈實考核評列等第，考列甲等及乙等者均可獲得考績獎金；又科技部的獎勵計畫，最主要是針對特殊優秀及績效良好的研究人員予以獎勵金，而特殊優秀及績效良好的衡量標準訂定後，其次會受到關注的即是－是否要確定績效評核比較範圍的對象？這部分由於「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」係原則性的規範，無就各研究單位在評核過程當中的比較對象範圍進行細部的規範，故係端看各研究單位在評核過程當中是否納入考量項目之一。

而研究人員的職稱差異及年資長短各不同，資深的研究人員具有研究年資的優勢，通常研究成果較資淺新進的研究人員豐碩，倘不加以區分，則可能產生論資排輩的情況，讓多數的獎勵資源集中在單一群體中，而個案研究機構當中，也有部分單位採取按研究人員不同的職稱，分開比較評核的方式，如同受訪者 A3 說：分為研究員、副研究員、助研究員三組分別相互評比，以免獎勵過度集中於資深人員，並考量已獲其他獎金等因素而排出優先順序，若有意見相左，則以不記名投票決定。

而本研究整體受試者當中，以「不知道」最多，有 102 人，占全體受試者 50.7%，這顯示超過半數的受試者對於任職單位採用評核比較對象範圍不是清楚地的瞭解，研究者認為可能與部分單位進行評核前未進行討論或說明有關，「全部研究人員一起評核比較」次多，有 81 人，占全體受試者 40.3%，「按照不同的職稱分開比較評核」

最少，僅有 18 人，占全體受試者 9.0%；由前開的數據當中，也反映出將職稱區分開來評比的研究單位占相當少數，多數研究單位仍然採取全部研究人員一起評核比較的方式。

肆、評核標準

而評核標準的訂定，係以組織(單位)目標為導向，在科技部的獎勵計畫當中，主要目的在於給與特殊優秀研究人員的獎勵，尤其是學術研究、產學研究或跨領域研究績效傑出人員，因此，各組織(單位)可據以訂定評核標準內容及細項，方得以進行績效的衡量評定。

而「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」第 6 點審查方式及支給標準規定當中，說明各研究單位的評核標準可以考量學術研究(學術著作專書、論文表現、榮獲獎項、殊榮情形與研究技術成績)、產學研究或跨領域研究及該所(處)、中心之中長期發展需求等面向之績效推薦，經該院學術研究績效評定委員會審核，並具有下列條件之一者，得予補助經費：(1) 研究(技術)成果獲聲譽卓著之全國性或國際性學術團體，評列為最高等級，並頒給獎勵。(2) 完成重大研究(技術)成果，並有傑出貢獻，獲國內外學術界認許。(3) 研究(技術)成果經相關單位評審成績特優。(4) 參與院內學術研究或政府政策制訂，績效特優。(5) 出版專書(專門著作)，在學術(技術)上確有重要貢獻。(6) 出版學術論文(技術報告或技術成品)，在學術(技術)上確有重要貢獻。(7) 領導或從事研究，績效卓著。(8) 主持或共同主持大型研究計畫，績效卓著。(9) 參加國際性學術研討會，擔任中心議題主講人，績效卓著。(10) 獲得重要學術獎項，績效卓著。(11) 擔任國際學術期刊編輯委員，績效卓著。(12) 協助研究所(處)、中心研究工作之推展，確有重要績效。

而中央研究院內部分研究單位實際進行研究績效的推薦時所考量的評核標準情

形，研究者透過訪談代表三個學組的行政人員後，摘述內容如下：

(一)代表數理科學組受訪者 A1，提到績效評定項目大致分為研究、服務、獎項等方面，內容涵蓋個人著作、近 3 年進行的研究成果、執行的研究計劃、參與國內外研討會及學術演講、參與學術團體及擔任職務、替期刊 review 篇數、擔任學位考試委員、參與所外學術期刊的編輯工作、參與所務委員會或小組及工作成果、兼職或兼課、指導所內研習員、專題計劃助理或外校研究生、獲得學術或其他獎項等。

(二)代表生命科學組受訪者 A2 及 A3，提到以近 3 年研究表現所發表的研究論文或計畫為主要考量因素，包括研究成果、論文產出、教學、受邀國內外演講及公共服務等，團隊合作也在考量因素內。

(三)代表人文及社會科學組受訪者 A5，提到我們單位是按照院裡面自訂的規則來作，例如：出版專書論文、獲得重要獎項或推動執行重大研究計畫、在國際學術會議提出重要的報告等。我們有自己出版期刊，也得到國科會的優良期刊評比，明確地知道那幾個刊物是在學術界比較重要的，研究人員發表刊登在這些期刊上面，是決定獲得獎勵與否的首要因素。

透過這些訪談的內容，進一步地發現在評核標準方面，相同的是以「研究成果表現」為主要考量因素，另外部分單位額外加上「獲得獎項殊榮」以及「公共服務的貢獻」，也就是代表中央研究院的一些研究單位，就科技部的獎勵計畫推薦獎勵名單的過程，係透過一些評核標準去決定當年度的獲獎人選。

然而這些評核標準的項目及內容，能作到完全的公平嗎?其實，部分研究人員在訪談過程當中，也反映出評核標準公平性的困境，其中代表生命科學組的受訪者 B2 提到，研究本來就很難有一個評比標準，目前都以論文發表的期刊及論文被引用次數為衡量標準，大都以研究熱門的領域的學者為得獎者，另一位代表人文及社會科

學組的受訪者 B3，進一步指出同一單位裡面每個研究人員研究領域不同，衡量研究績效標準的問題，一直都存在。

此外，在問卷調查當中，發現到本研究整體受試者對於任職單位使用評核標準的瞭解程度方面，以「學術研究成就」最多，有 129 人，占全體受試者 50.7%，這顯示超過半數的受試者的任職單位，以此作為評核標準。「榮獲獎項殊榮」次多，有 85 人，占全體受試者 42.3%，「不知道評核標準」有 70 人，占全體受試者 34.8%，「對單位整體服務貢獻」有 59 人，占全體受試者 29.4%，「具中長期研究(發)潛力」有 50 人，占全體受試者 24.9%，「標準每次都不相同」最少，僅有 4 人，占全體受試者 2.0%。值得注意的是，有接近七成的受試者清楚地知道評核標準，但有三成的受試者不知道評核標準。

透過上述的訪談內容及問卷資料，研究者發現到評比標準項目及內容，每位研究人員研究領域具有差異性，各有專精，用同一套評核標準，本來就無法作到完全的客觀公平，但這又是主要影響獲得到獎勵與否的重要因素，倘研究人員無法參與研究績效評估指標之訂定，則對於組織(單位)自訂的指標，恐難以產生認同感。因此，研究者認為有參與其中才能產生認同感，透過組織程序公平上去補足，讓每位研究人員能夠參與評核標準訂定及調整修正過程，並具有發言權及決定權，至少能夠討論或決策出符合共識的評核標準。

伍、通知獲獎者方式

「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」內並沒有針對各研究單位通知獲獎者的方式進行規範，而科技部的獎勵計畫，主要用來獎勵特殊優秀人才，透過評核標準篩選出獎勵人員名單，這份獲獎名單相當於評核結果的呈現，各研究單位是否應該公告週知或者以密件處理呢?透過訪談三個學組代表的行政人員，發現共同點

是以「密件方式或口頭通知獲獎人員」，非以公告周知的方式。

受訪者 A1 提到，確定獲獎人選後，再以密件的方式通知獲獎人員。

受訪者 A2 提到，行政人員會通知獲獎人員填寫國科會(現改制為科技部)需要檢附的表單，有拿到表單的人就自然知道有得到獎勵金。

受訪者 A3 提到，我們單位都是用密件的方式處理。

受訪者 A4 提到，我們是逐一去通知獲獎勵的研究人員，不是公開的。

受訪者 A5 提到，獎勵人員名單確定後，由行政人員個別通知名單內的研究人員。獲得獎勵名單是不公布的，不過初步獎勵名單出爐後，所長會再私下徵詢研究人員，過去也發生幾位研究人員覺得自己還不夠優秀，想謙讓給其他研究人員的情況。

在問卷調查當中，發現本研究整體受試者對於任職單位通知獲獎者方式的瞭解程度方面，以「密件通知」最多，有 136 人，占全體受試者 67.7%，這顯示超過六成以上的受試者的任職單位，以此作為通知方式。「不知道」，有 39 人，占全體受試者 19.4%，「公告周知」有 15 人，占全體受試者 7.5%，「口頭告知」有 11 人，占全體受試者 5.5%。

值得注意的是，有接近兩成的受試者不知道任職單位通知獲獎者的方式，這如同受訪者 B3 提到，我們單位在獎勵人員名單及獎勵金額多少，是秘密不公開，也沒有人會去討論的。而前面受訪的幾位行政人員也提到，針對獲獎者通常是以密件通知的方式，因此，不知道任職單位通知獲獎者的方式，最主要的可能原因是這些受試者未曾獲得到獎勵。

為延攬及留住特殊優秀人才，科技部的獎勵計畫係以獎金作為激勵的方式，對於研究表現成果優良的個人，給予肯定和獎賞(獎勵金)，促使這些人才持續發展提出更好的研究成果。而 Greenberg & Liebman (1990) 認為激勵報酬區分為三類，

分別是物質型、社會型及活動型，其中物質型報酬，即提供財務性的報酬，用以滿足個體的生存需求，例如：獎金、獎品、傭金等；社會性報酬，係滿足個體能力和成就得到社會認同，他人尊重之需求，例如公開表揚、提供晉升陞遷制度等。

受訪者 B4 提到，獎勵的角度出發，我覺得應該公開姓名，獎金不用公佈，也反映出除了獲得到物質型報酬外，對於某些研究人員而言，社會性報酬更為重要，相當於 Maslow 提到的自尊層次的需求，也是 Herzberg 提到激勵的主要因素。因此，研究者認為密件通知方式源於容易造成員工對這項獎勵公平性的質疑及相互猜忌，亦可能會破壞組織內部的和諧氣氛，失去原本獎勵的美意，如能將密件通知的方式，改為公開表揚的方式，使獲獎者的研究優異表現，更能獲得到同儕的肯定認同及尊重，達到激勵的效果。

陸、對於曾獲獎勵金多數人員職稱之認知

在問卷調查當中，發現本研究整體受試者對於任職單位曾獲獎者多數人員職稱的瞭解程度方面，以「不知道」最多，有 129 人，占全體受試者 64.2%，「前三類人員沒有明顯較多者」次多，有 44 人，占全體受試者 21.9%，「研究員」有 17 人，占全體受試者 8.5%，「副研究員」有 7 人，占全體受試者 3.5%，「助研究員」有 4 人，占全體受試者 2.0%。

透過上面的數據資料，顯示超過六成以上的受試者不知道單位哪一種職稱的人員獲得到較多獎勵，係因中央研究院的內每個研究所、研究中心在三類人員的組成比例各有不同，加上前面提及行政人員多以密件通知的方式告知獲獎者，對於獎勵名單及金額不公開，且科技部的獎勵計畫實施迄今，部分研究人員並不是年年都有獲得到獎勵通知，因此，就會產生多數的受試者不清楚曾獲獎者多數是何種職稱之情形。

而訪談資料當中，僅有一位數理科學組行政人員代表受訪者 A1，提到我們單位研究員研究成果豐碩或參與其他相關學術性活動較多，這幾年多半是以研究員為獲獎人員。其實，按研究任職年資來比較，研究員較為資深，研究成果跟資歷較短的副研究員及助研究員相比，通常是較為多，但也有例外。

陳敦源、蘇孔志、簡鈺珪、陳序廷(2011)指出，年資是影響公務人員考績的重要變數，而 Fischer (2008) 的研究結果也顯示，組織為避免去預測不確定的風險，減少潛在性可能發生的衝突，偏好使用「年資」作為獎勵員工決定的依據。而年資經常是組織內或社會上，被用來區分組織內部成員或社會群體當中的重要因素，也就是能晉升達到較高的職位或頭銜者，通常薪資或額外的獎金分配會較其他人員來的多。此外，科學的獎勵制度受到馬太效應 (The Matthew Effect) 的影響，使得較高職位或能力者得到的獎勵資源較多，相比之下，不知名或者職位較低者分配到的較少，造成強者越強，弱者越弱的現象(吳清山、林天祐，2011；Merton, 1968)，因此，在分配科技部獎勵計畫的獎勵金時，也應該慎防此效應，避免獎勵資源被少數人員所獨占。

柒、與受試者背景資料之交叉分析

從表 19 的問卷調查結果，可以發現到部分受試者對於任職單位執行獎勵計劃的方式不是很瞭解，其中受訪者對於「曾經獲獎者多數人員」不瞭解比例占 64.2%最高，「採用之評核比較對象範圍」不瞭解比例占 50.7%次之，所占比率較高，而且對於「任職單位使用的評核標準」不知道評核標準比例占 34.8%，這些數據代表著超過半數以上的受試者對於任職單位辦理獎勵計畫瞭解程度相當有限，換句話說，亦即程序並未做到公開透明。

在運作一項獎勵制度當中，與利害關係人最直接相關的是，從哪裡得到申請訊

息、誰來審查、得知獲獎與否，因此，要符合程序公平原則，首先要公告周知申請相關資訊、審核成員避免對任何申請人有偏見、績效成果好壞與獲獎與否應有相關。為瞭解受試者背景資料與這三個關鍵因素「獎勵資訊的提供」、「採用的審查方式」、「通知獲獎的方式」之間有無差異性存在，因此，將表 19 內部分變項之類別簡併後，與各變項與受試者背景資料當中的「職稱」、「任職單位組別」、「任職單位人數」、「近 3 年曾獲獎勵金」進行卡方檢定來確認是否有顯著差異存在，並設定 p 值＜.05，檢定結果如表 20 至表 22 所示，並分別說明如下：

一、「獎勵計畫相關資訊的提供方式」與「是否曾獲得獎勵金」具顯著差異性：

先將「獎勵計畫相關資訊的提供方式」由原本 4 類，整併為 3 類，分別是(一)行政人員每年主動將資訊通知所有同仁 114 人，占 56.7%，(二)被動告知(整併單位主管會告訴某些同仁、同仁有詢問時任職單位才會告知 2 類)65 人，占 32.4%，(三)不知道 22 人，占 10.9%。

再與「是否曾獲得獎勵金」進行卡方檢定後，發現 $\chi^2=7.190^a$，自由度 df=2，P=.027<.05，表示兩項變數之間是有顯著差異性的。從表 20 的交叉列聯表資料中發現，超過 9 成獲得到獎勵金之人員有收到任職單位內主動或被動提供獎勵相關資訊，因不知道而未接收到此類獎勵資訊的人員偏低，僅 8%；相較之下，未獲得到獎勵金之人員當中，約有近 2 成未接收到此類獎勵資訊，兩者之間明顯具有差異性，亦即是無論提供獎勵計畫相關資訊之方式為主動告知或被動告知，獲得到獎勵金者在接收此類訊息較為充足，反之，未獲得到獎勵金者則資訊較為不足。

此外，「獎勵計畫相關資訊的提供方式」與「職稱」、「組別」、「任職單位人數」未達到顯著性差異；職稱部分，不知道獎勵計畫相關資訊比率上，以助研究員最低，僅 4.4%，這代表著助研究員主動或被動接受到獎勵計畫的資訊較高，鼓勵年輕優秀研究人員申請該獎勵金；組別部分，不知道獎勵計畫相關資訊比率上，以數理科學

組最低，占 9.1%，也就是相較於其他兩個學組，數理科學組在提供獎勵計畫資訊之揭露程度較高；任職單位人數部分，不知道獎勵計畫相關資訊比率上，以 31 人至 51 人最高，占 14.1%，即人數規模適中之組織(單位)，在獎勵計畫訊息之揭露程度，較為不足。

表 20　受試者背景資料與獎勵計畫相關資訊的提供方式之卡方檢定表

		獎勵計畫相關資訊的主要提供方式			Pearson 卡方檢定
		行政人員主動提供資訊	被動告知	不知道	
職稱	研究員	56.8%	30.7%	12.5%	χ^2=2.806[a] df=4，P=.591
	副研究員	55.9%	30.9%	13.2%	
	助研究員	57.8%	37.8%	4.4%	
組別	數理科學組	59.1%	31.8%	9.1%	χ^2=1.403[a] df=4，P=.844
	生命科學組	50.0%	37.5%	12.5%	
	人文及社會科學組	58.6%	29.9%	11.5%	
任職單位人數	30人以下	56.5%	33.9%	9.6%	χ^2=2.743[a] df=4，P=.602
	31人至50人	53.5%	32.4%	14.1%	
	超過50人	73.3%	20.0%	6.7%	
是否曾獲獎勵金	否	58.8%	21.6%	19.6%	χ^2=7.190[a] df=2，P=.027
	是	56.0%	36.0%	8.0%	

說明：P＜.05 資料來源：本研究者自行整理。

二、「獎勵計畫採用的審查方式」與「職稱」、「組別」、「任職單位人數」、「是否曾獲獎勵金」均未具顯著差異性：將「獎勵計畫採用的審查方式」由原本 4 類，整併為 3 類，分別是(一)單位主管決定為主 36 人，占 17.9%，(二)委員會決定(整併由單位內部分同仁組成審查委員會、邀請外部專家學者組成審查委員會 2 類)108 人，占 53.8%，(三)不知道 57 人，占 28.4%。再與「職稱」、「組別」、「任職單位人數」、「是否曾獲獎勵金」進行卡方檢定後，發現均未達顯著差異性，如表 21。

表 21　受試者背景資料與獎勵計畫採用的審查方式之卡方檢定表

		採用的主要審查方式			Pearson 卡方檢定
		單位主管決定為主	委員會決定	不知道	
職稱	研究員	23.9%	50.0%	26.1%	χ^2=4.874[a] df=4，P=.300
	副研究員	16.2%	55.9%	27.9%	
	助研究員	8.9%	57.8%	33.3%	
組別	數理科學組	12.1%	59.1%	28.8%	χ^2=2.841[a] df=4，P=.585
	生命科學組	22.9%	52.1%	25.0%	
	人文及社會科學組	19.5%	50.6%	29.9%	
任職單位人數	30人以下	16.5%	60.0%	23.5%	χ^2=5.107[a] df=4，P=.276
	31人至50人	18.3%	46.5%	35.2%	
	超過50人	26.7%	40.0%	33.3%	
是否曾獲獎勵金	否	9.8%	54.9%	35.3%	χ^2=3.684[a] df=2，P=.158
	是	20.7%	53.3%	26.0%	

說明：P＜.05 資料來源：本研究者自行整理。

三、「通知獲獎者的方式」與「職稱」具顯著差異性：

先將「通知獲獎者的方式」由原本 4 類，整併為 3 類，分別是(一)公告周知 15 人，占 7.5%，(二)未公告周知(整併密件通知、口頭告知 2 類)147 人，占 73.1%，(三)不知道 39 人，占 19.4%。再與「職稱」、「組別」、「任職單位人數」、「是否曾獲獎勵金」進行卡方檢定後，僅「職稱」均具顯著差異性，其餘未有顯著差異，如表 22。

從表 22 的交叉列聯表資料中發現，三個職稱之間對任職單位通知獲獎者方式的瞭解程度高低，依序為助研究員＞研究員＞副研究員，也就是各職稱中以較資淺的助研究員對於任職單位所採用的通知獲獎者方式較為瞭解；又任職單位通知獲獎者的方式，認為公告周知者，助研究員比例較高(17.8%)，研究員比例偏低(1.1%)，認為未公告周知者，研究員比例偏高(78.4%)，助研究員比例偏低(66.7%)，即此兩類人員對於任職單位通知獲獎者的方式認知有差異性存在。

表 22　受試者背景資料與獎勵計畫通知獲獎者的方式之卡方檢定表

		通知獲獎者的方式			Pearson 卡方檢定
		公告周知	未公告周知	不知道	
職稱	研究員	1.1%	78.4%	20.5%	χ^2=12.399[a] df=4，P=.015
	副研究員	8.8%	70.6%	20.6%	
	助研究員	17.8%	66.7%	15.6%	
組別	數理科學組	7.6%	74.2%	18.2%	χ^2=.656[a] df=4，P=.957
	生命科學組	8.3%	68.8%	22.9%	
	人文及社會科學組	6.9%	74.7%	18.4%	
任職單位人數	30人以下	9.6%	67.8%	22.6%	χ^2=4.492[a] df=4，P=.344
	31人至50人	4.2%	81.7%	14.1%	
	超過50人	6.7%	73.3%	20.0%	
是否曾獲獎勵金	否	9.8%	72.5%	17.6%	χ^2=.614[a] df=2，P=.736
	是	6.7%	73.3%	20.0%	

說明：P＜.05 資料來源：本研究者自行整理。

捌、小結

綜合前述的訪談資料及問卷資料交叉分析資料，主要可發現到六大面向的重點，分別說明如下：

一、任職單位通常透過行政人員每年主動將申請科技部獎勵計畫相關資訊通知所有研究人員。

二、超過七成以上的受試者對於任職單位採用主要審查方式(審查委員會決定或邀請外部專家加入或單位主管決定)是有一定程度的瞭解。

三、超過半數的受試者對於任職單位採用評核比較對象範圍不瞭解，其中瞭解的受試者多表示任職單位採用「全部研究人員一起評核比較」的方式。

四、評核標準方面，一致認同任職單位以「研究成果表現」為主要考量因素。

五、通知獲獎者方式的瞭解程度方面，共同點是任職單位以「密件方式或口頭通知獲獎人員」，而不是公告周知的方式。

六、超過半數的受試者對於任職單位曾獲獎者多數人員不瞭解，其中瞭解的受

試者多表示任職單位在研究員、副研究員及助研究員三類人員沒有明顯較多的獲獎人員，也就是三類人員獲獎人數相去不遠。

又從與受試者背景資料的卡方檢定交叉分析資料當中，發現到兩變項間具有顯著差異性，如下：

一、「獎勵計畫相關資訊的提供方式」與「是否曾獲得獎勵金」具有顯著性差異(P=.027)。無論提供獎勵計畫相關資訊之方式為主動告知或被動告知，獲得到獎勵金者在接收此類訊息較為充足，反之，未獲得到獎勵金者則資訊較為不足。

二、「通知獲獎者的方式」與「職稱」具有顯著性差異(P=.015)。資淺的助研究員對於任職單位所採用的通知獲獎者方式較為瞭解，認為公告周知者，助研究員比例較高，認為未公告周知者，研究員比例偏高。

第四節　對任職單位辦理獎勵計畫作法的認知傾向

透過前面的問卷結果及訪談資料交叉的敘述分析，對於受試者對任職單位辦理獎勵計畫作法的瞭解情形，也就是事實面現象的呈現，有初步的瞭解，也發現到每位受試者對於事實面有不同程度的瞭解，接下來，研究者想進一步探討受試者對於任職單位辦理獎勵計畫作法的認知傾向。

由於受試者的任職單位(也就是中央研究院內的各研究所、中心)，在辦理獎勵計畫的過程當中，扮演相當重要的角色，尤其是「如何分配獎勵金」、「誰可以獲得獎勵金」一連串內部決策程序的過程，而受試者為科技部獎勵計畫制度下的利害關係人，不同的利害關係人各自的立場及價值觀有所差異，其對於任職單位應該如何辦理獎勵計畫，推薦出適當的受獎勵人員，自有著不同認知程度上的差異性。

因此，為瞭解受試者對於任職單位在執行科技部獎勵計畫中認知面的看法，本

研究透過問卷調查的方式，對於各認知面的變項進行描述性統計分析，問項採取李克特量表 (Likert scale) 五點計分方式，即勾選「非常不同意」給予 1 分，「不同意」給予 2 分、「普通」給予 3 分、「同意」給予 4 分、「非常同意」給予 5 分，並衡量各個變項的平均數、標準差、百分比分布情形。

又本次問卷調查，依「分配公平(績效型)」、「分配公平(和諧型)」、「程序公平」三個研究構面的變項之敘述性統計分析結果，如表 23 所示，為深入瞭解訪談者對於任職單位辦理獎勵計畫作法之看法，並結合訪談資料內容進行闡述，區分成「分配公平(績效型)」、「分配公平(和諧型)」、「程序公平」之概況說明，後續則進行交叉分析，包括「個人背景變項與組織公平知覺之態度差異性分析」、「獎勵計劃認知與組織公平知覺之態度差異性分析」。

國立政治大學
National Chengchi University

表 23　對獎勵計畫執行過程的公平性認知程度

構面	問卷題目(精簡版)	百分比(%)					平均數	標準差
		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意		
分配公平(績效型)	申請人的學術研究成果總是主要的考量因素。	3.5	1.0	2.0	27.4	66.2	4.52	.878
	絕大多數獲獎者都是值得獲得該項獎勵金。	2.0	7.0	14.9	50.7	25.4	3.91	.925
	獲獎者因個別績效差異狀況，支領額度不同的獎勵金。	3.0	6.0	20.9	49.8	20.4	3.79	.938
分配公平(和諧型)	擔任單位主管職務通常也是審核的重要考量因素。	20.9	22.4	31.3	21.4	4.0	2.65	1.148
	非研究成果因素（如年資、職稱等）列入重要考量的因素。	28.9	41.3	20.4	7.5	2.0	2.12	.980
	明顯優秀的獲獎者，所獲獎勵金額和其他獲獎者一樣。	10.4	35.3	33.3	17.9	3.0	2.68	.985
程序公平	獎勵金申請的相關資訊，應該公告周知給每位研究人員。	3.5	6.0	10.4	32.8	47.3	4.14	1.055
	獎勵金績效評核標準，徵詢單位同仁意見後再作成決定。	3.5	8.5	23.9	39.3	24.9	3.74	1.037
	獎勵金績效評核標準能充分地反應績效成果好壞。	2.0	6.0	16.9	48.8	26.4	3.92	.921
	審查程序對不同申請人都會一視同仁。	4.5	4.0	12.4	37.3	41.8	4.08	1.051
	審核成員或委員會決定獎勵名單，避免對任何人有偏見。	3.0	1.5	3.5	26.9	65.2	4.50	.878

資料來源：本研究者自行整理。

壹、分配公平績效型

在第二章的文獻探討分配公平理論當中，提到 Leventhal (1976) 的公平判斷模

式 (justice judgment model) 內有三個分配的法則，分別是貢獻法則、平等法則及需求法則，其中貢獻法則認為組織成員所獲得到的報酬或獎勵，應該按照每位成員投入付出的比例分配，也就是付出較多者，在此原則下可獲得到較多的酬賞，以激勵組織成員努力達到較高的績效或產出，換句話說，貢獻法則相當重視組織內部成員的績效表現。

而本研究透過問卷分析，瞭解受試者對於科技部獎勵計畫應該如何達到分配公平(績效型)的看法，從中發現研究人員對於任職單位以「學術研究成果」來評量獲獎與否，且獲獎者按照個人研究的績效差異，獲得到不同的獎勵分配，使得獎勵金能夠真正分配給研究績效較優秀的研究人員，是相當認同及肯定。在分配公平(績效型)的構面中，以「申請人的學術研究成果總是主要的考量因素」問項最高，平均數 4.52，大約有 93%的受試者表達同意或非常同意，「絕大多數獲獎者都是值得獲得該項獎勵金」居次，平均數 3.91，大約有 76%以上的受試者表達同意或非常同意，「獲獎者因個別績效差異狀況，支領額度不同的獎勵金」最低，平均數 3.79，大約有 70%以上的人表示同意或非常同意。整體而言，各個問項的平均值都在 3.7 以上，具有相當認同的態度，且標準差都在 1 以下，差異性不大。

此外，透過訪談資料也發現到兩位生命科學組的行政人員提到，任職單位內都是以研究人員發表的研究論文或計畫為主要考量因素，透過加權或加總的方式計算出點數排序出高低點數，並視點數間的差距大小，區分獎勵金額的等級。

受訪者 A2：依照院裡面公布當年度我們單位可以分配的獎勵人數上限，決定我們單位當年度可以獲獎的人員。通常會看各排名間的點數差距，大概將獎勵金分 3 個等第給與，例如：200 點以上的有 3 人，接下來可能是 150 點的，這中間就可能會先分一個獎勵金的級距。

受訪者 A4：在獎勵金額分配的過程，每年不太一樣，多會視研究人員間的點數

差距決定獎金金額的劃分等級，像今年點數差距較小，所以區分 5 個獎勵金額的等級，有時候點數差距大，則會區分 3 個獎勵金額的等級。

受訪者 B3 提到，同一單位裡面每個研究人員研究領域不同，衡量研究績效標準的問題，一直都存在，自然科學用積點的方式來計算很清楚，社會、人文科學比較難用積點的方式來計算，不得以才會使用 SSCI、TSSCI 來算論文點數。其實每位研究人員的研究領域具有差異性，學術研究成果相對比較難去作比較，有些單位採用量化計算點數的方式，有些單位則不採用此方式。

量化的方式看似可計算出每位研究人員的學術研究成果，但這樣的方式也不見得公平，有些特殊領域的專家是難以用點數高低去衡量的。就如同受訪者 B4 提到，獎金的分配方式，一開始所裡有開會討論，也取得大家的同意，是依據論文發表的 impact factor 做一些比例及計算上的調整。制度上這樣子做是很公平，但是算點數這件事本身我覺得就是一件不對的事情，因為點數會因為領域而異，在某些領域內有可能很好的 journal 點數卻不高，導致了比較的基準不同，造成某些人點數累積不多，但卻是領域內知名的學者。

由於科技部的獎勵計畫並非每位研究人員均有獎勵，在獎勵人數有額度的限制下，研究所、中心應該按每位研究人員的績效好壞，給予獎勵金的分配，至於分配給哪些人，如何分配才是公平，在獎勵資源有限的情況下，分配的金額多寡，甚是沒有獲得到分配，涉及組織內每位成員的利益，且每位成員價值觀或考量因素有所差異，對於分配也就有不同的看法跟見解。

貳、分配公平和諧型

Leventhal (1976) 提到的平等法則，規定每個人無論貢獻投入程度多寡，皆給予同樣的獎勵，主要用於維持組織內部的和諧，避免爭端，然中央研究院是學術研究

機構，倘無論研究績效好壞，均給予同樣的獎勵，則缺乏激勵效果，且與科技部獎勵計畫的目的－留住傑出優秀人才相違背。其實，在華人社會特有的傳統思惟「不患寡患不均」之下，組織強調維持內部和諧秩序，特別是人際間的互動相處關係，減少競爭能避免不必要的衝突，其次，華人社會敬老尊賢崇尚位階，重視年資、年齡、階層等，待遇獎勵也就偏向採取齊頭式均等或均分方式，因此，導致分配公平(和諧型)的因素相當很多，而本研究問卷設計主要以「擔任主管職務」、「非研究成果因素」及「獲獎者的獎勵金均一致」三個因素來作探討。

經由本次問卷調查的結果，發現到「明顯優秀的獲獎者，所獲獎勵金額和其他獲獎者一樣」最高，平均數 2.68，大約有 45%的受試者表達不同意或非常不同意，僅有 20%的受試者表達同意或非常同意，「擔任單位主管職務通常也是審核的重要考量因素」居次，平均數 2.65，大約有 43%的受試者表達不同意或非常不同意，僅有 25%的受試者表達同意或非常同意，「非研究成果因素(如年資、職稱等)列入重要考量的因素」最低，平均數 2.12，大約有 70%的受試者表達不同意或非常不同意，這代表多數受試者對於此問項相當不認同。整體而言，各個問項的平均值都在 3 以下，與其他構面變數比較分數較低，顯示多數研究人員對於任職單位採取這些和諧型分配公平的方式作為獎勵分配，正面認同感偏低；標準差部分，除「擔任單位主管職務通常也是審核的重要考量因素」在 1 以上(標準差 1.148)之外，其餘兩個因素差異性不大。

在訪談資料當中，受訪者 A1 及 A3 皆提到單位內獎金分配的方式，採平均分配，也就是明顯優秀者，所獲得到的獎勵金也與其他獲獎者相同，根據前面的問卷調查資料，這樣的方式普遍受到不認同，就如同受訪者 B3 提到，為了求得公平，用論文點數、用論文篇數，用大家都一樣平均的獎勵金額，但這其實是假性的公平。是以，平等分配並不等於分配公平，分配公平追求的是分配的公正性，相同的一種分配方式，可能因個人採取觀點差異，產生公平或不公平的想法，換句話說，分配公

平原則其實是包括平等與不平等兩個部分。

參、程序公平

在程序公平方面，主要從五個面向去瞭解研究人員的認知程度及態度，分別是 Gilliland (1993) 選擇性資訊及一致性原則、Thibaut & Walker (1975) 意見表達、Leventhal (1980) 正確性法則及避免偏誤法則。本次問卷調查的結果，在程序公平方面以「審核成員或委員會決定獎勵名單，避免對任何人有偏見」最高，平均數 4.50，高達九成以上的受試者表達同意或非常同意，這也顯示多數研究人員認為審核成員或委員會應秉持「公正性」、「客觀性」做出「正確性」的獎勵名單。

「獎勵金申請的相關資訊，應該公告周知給每位研究人員」居次，平均數 4.14，約有 80%以上的受試者表達同意或非常同意，「審查程序對不同申請人都會一視同仁」，平均數 4.08，接近 80%的受試者表達同意或非常同意，「獎勵金績效評核標準能充分地反應績效成果好壞」，平均數 3.92，大約有 75%的受試者表達同意或非常同意，「獎勵金績效評核標準，徵詢單位同仁意見後再作成決定」最低，平均數 3.74，大約有 60%以上的受試者表達同意或非常同意。整體而言，各個問項的平均值都在 3.7 以上，顯示多數的受試者對於程序公平的問項都相當認同；標準差部分，各問項差異性不大，多數在 1 以上。

Thibaut & Walker (1975) 意見表達原則，運用在這套獎勵制度下，即是訂定績效評核標準，先徵詢單位同仁意見後再作成決定，而在訪談的資料當中，發現到生命科學組內的兩個單位，對於單位內同仁的意見表達相當重視，並制訂內部的執行規則，並以委員會的方式來作審查，以維持程序公平。

受訪者 A2：我們單位會請研究人員自行計算點數填列表件後，由特聘研究員或所長指定人員彙整統計並按點數排序名次後，由所內主管人員通常是所長及 2 位副

所長充分討論後，依照院裡面公布當年度我們單位可以分配的獎勵人數上限，決定我們單位當年度可以獲獎的人員。

受訪者 A4：我們單位有訂定內部執行規則並公開經過所務會議通過認可，因此，在執行上比較沒有問題，研究人員對於獎勵結果會比較滿意。為避免一些新的領域期刊論文未被採計，每年在計算點數計算之前，會先請研究人員提出建議，像今年我們彙整完建議結果，提到所務會議投票表決通過後，決議在其他優等部分，新增 4 個可以採計點數的期刊論文，這也是我們單位的彈性作法。

由上述的訪談資料當中，可以發現到踐行程序公平的之處，包括：

(1) 訂有內部獎勵執行規則，並經單位內同仁認可。

(2) 內部獎勵執行規則，並非一成不變，經提出建議，內部討論及表決三個程序後，可再彈性調整。

(3) 採用超過 2 人以上的委員會來進行決定最後的獲獎人員名單。

肆、個人背景變項與組織公平知覺之態度差異性分析

從前述的表 23 當中，可以初步瞭解到各構面問項的態度分布情形、平均數及標準差，這些數據呈現整體的全貌，又這些數據在「個人背景變項」與「組織公平知覺」之間有何差異之處，故先將組織公平三個構面的題目各自加總後，變成獨立的三個依變數，再與個人背景變項內的「職稱」、「任職單位學組」、「任職單位規模」、「是否曾獲得獎勵特殊人才獎勵金」進行交叉分析，透過單因子變異數分析及獨立樣本 T 檢定方式，並設定 p 值＜.05，用以檢定個人背景變項與組織公平知覺之態度是否具有一致性，或是具差異性，確認是否達到統計顯著差異，檢定結果如表 24，謹將具有差異性之處說明如下：

一、職稱與程序公平達顯著性差異：程序公平共有 5 題，每題分數介於 1 至 5

分之間，經合併成新變數後，分數則介於 5 至 25 分之間，由表 24 可知各職稱在程序公平之分數為，研究員 21.01、副研究員 19.51、助研究員 20.22，且此兩者變數間 F=3.175，P=.044，已達顯著性差異，又以薛費氏法 (Scheffe) 進行事後多重比較法，發現研究員與副研究員兩者間達顯著差異，分析結果可知三種職稱當中，以研究員較重視任職單位在進行獎勵計劃時的程序公平。

二、近 3 年是否曾獲獎勵金與分配公平(績效型)達顯著差異：分配公平(績效型)共有 3 題，每題分數介於 1 至 5 分之間，經合併成新變數後，分數則介於 3 至 15 分之間，由表 24 可知未曾獲得到獎勵金 11.61、曾獲得到獎勵金 12.41，且此兩者變數間 T=-2.365 P=.019 達顯著性差異，分析結果可知近 3 年曾獲得獎勵金者特別重視分配公平當中的績效因素，另外，特別的是獲獎勵金者在分配公平(和諧型)的分數偏低，這顯示獲得到獎勵金的人多認為任職單位應對於研究績效較好者，給予較多的酬賞，較不認同以組織內部和諧目的而採取平均分配方式。

表 24　個人背景變項與組織分配公平知覺之差異性分析表

		分配公平 (績效型)	分配公平 (和諧型)	程序公平
職稱	研究員	12.35	7.10	21.01
	副研究員	12.09	7.74	19.51
	助研究員	12.09	7.64	20.22
	組間差異性檢定	F=.385 P=.681	F=1.687 P=.188	F=3.175 P=.044
組別	數理科學組	12.29	7.38	20.76
	生命科學組	11.88	7.75	19.21
	人文及社會科學組	12.32	7.31	20.62
	組間差異性檢定	F=.771 P=.464	F=.591 P=.555	F=2.919 P=.056
單位規模	30 人以下	12.21	7.40	20.35
	31 人至 50 人	12.39	7.41	20.68
	超過 50 人	11.27	7.87	18.53
	組間差異性檢定	F=1.787P=.170	F=2.78 P=.758	F=2.066 P=.129
近 3 年曾獲獎勵金	否	11.61	7.98	20.29
	是	12.41	7.25	20.34
	組間差異性檢定	T=-2.365 P=.019	T=1.957P=.052	T=-.076 P=.940

說明：數字灰底者，表示兩組間差異達顯著水準 (p < .05)。

伍、獎勵計劃認知與組織公平知覺之態度差異性分析

接續前述將組織公平三個構面的題目各自加總後，變成獨立的三個依變數之方式，並將任職單位運作獎勵計劃之認知內的「獎勵計畫相關資訊的提供方式」、「採用的主要審查方式」、「通知獲獎者的方式」由原本 4 類整併為 3 類，再進行交叉分析，透過單因子變異數分析及獨立樣本 T 檢定方式，並設定 p 值＜.05，用以檢定獎勵計劃認知與組織公平知覺之態度是否具有一致性，或是具差異性，確認是否達到統計顯著差異，檢定結果如表 25，謹將具有差異性之處說明如下：

一、採用的主要審查方式與分配公平(和諧型)達顯著性差異：分配公平(和諧型)共有 3 題，每題分數介於 1 至 5 分之間，經合併成新變數後，分數則介於 3 至 15 分之間，由表 25 可知採用的主要審查方式在分配公平(和諧型)之分數為，單位主管決定為主 7.47、委員會決定 7.77、不知道審查方式 6.81，且此兩者變數間 F=3.306，P=.039 已達顯著性差異，又以薛費氏法 (Scheffe) 進行事後多重比較法，發現委員會決定與不知道審查方式兩者間達顯著差異。

二、通知獲獎者的方式與分配公平(績效型)達顯著差異：分配公平(績效型)共有 3 題，每題分數介於 1 至 5 分之間，經合併成新變數後，分數則介於 3 至 15 分之間，由表 25 可知通知獲獎者的方式在分配公平(績效型)之分數為，公告周知 11.07、未公告周知 12.45、不知道通知方式 11.67，且此兩者變數間 F=4.468，P=.013 已達顯著性差異，惟以薛費氏法 (Scheffe) 進行事後多重比較法，三個問項兩兩之間並未達顯著性差異。

表 25　獎勵計劃認知與組織分配公平知覺之差異性分析表

		分配公平 (績效型)	分配公平 (和諧型)	程序公平
相關資訊的主要提供方式	行政人員主動提供	12.22	7.62	20.29
	被動告知	12.42	7.28	20.71
	不知道	11.50	6.95	19.41
	組間差異性檢定	F=1.566 P=.212	F=1.006 P=.367	F=1.009 P=.366
採用的主要審查方式	單位主管決定為主	11.81	7.47	19.86
	委員會決定	12.32	7.77	20.47
	不知道	12.24	6.81	20.36
	組間差異性檢定	F=.807 P=.448	F=3.306 P=.039	F=.356 P=.701
通知獲獎者的方式	公告周知	11.07	8.21	19.79
	未公告周知	12.45	7.36	20.37
	不知道	11.67	7.44	20.36
	組間差異性檢定	F=4.468P=.013	F=.865 P=.423	F=.158 P=.854

說明：數字灰底者，表示兩組間差異達顯著水準 ($p < .05$)。

國立政治大學 National Chengchi University

第五節　人才留任及延攬人才之成效

這項獎勵制度實施迄今，政府每年花費至少 26 億的預算運用於教研人員彈性薪資方案上，這項政策的目的係為達成延攬及留住傑出研究人才，也就是「人才留任」及「延攬人才」，用彈性薪資方式獎勵部分特殊優秀人才是值得肯定的，但實施以來，實施成效如何是本研究所關心的問題之一，中央研究院的研究人員，不管有無獲得到獎勵金，均為這項政策的政策利害關係人。透過問卷調查及訪談兩種方式，蒐集渠等對於此獎勵制度的評估及建議，先呈現問卷調查結果，接著區分為「人才留任」、「延攬人才」進行差異性分析之論述，最後結合深度訪談資料，提出多數受訪者認為獎勵計畫達到留住人才的效果相當有限。

透過問卷調查結果顯示，在「要留住或延攬人才獎勵金需要有充分穩定的經費來源」最高，平均數 4.26，高達 85%以上的受試者對於此問項表達同意或非常同意，「運用獎勵金可留住單位內的優秀研究人員」居次，平均數 3.76，約有 67%的受試者對於留住單位內人才表示同意或非常同意，而「運用獎勵金可延攬到國外或其他機構的優秀研究人員」最低，平均數 3.09，不到四成的受試者表示同意或非常同意，值得關注的是，有接近三成的受試者認為這項獎勵金是無法延攬到國外人才。整體而言，各問項的平均值都在 3 以上，標準差均在 1 以上，差異性小，如表 26 所示。

國立政治大學 National Chengchi University

表 26　對於獎勵計畫在人才留任及延攬人才的認知評估程度

構面	問卷題目(精簡版)	百分比(%)					平均數	標準差
		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意		
人才留任延攬人才	運用獎勵金可留住單位內的優秀研究人員。	7.0	6.0	19.9	38.8	28.4	3.76	1.138
	運用獎勵金可延攬到國外或其他機構的優秀研究人員。	13.9	15.4	31.8	25.4	13.4	3.09	1.226
	要留住或延攬人才獎勵金需要有充分穩定的經費來源。	4.5	2.5	7.5	33.3	52.2	4.26	1.017

資料來源：本研究者自行整理。

由表 26 可知多數受試者同意留住或延攬人才獎勵金需要有充分穩定的經費來源，換句話說，也就是相當認同組織運用具穩定性經費來源之獎勵金，達到人才留任及延攬人才之目的。另為瞭解「人才留任」及「延攬人才」之看法，將表 26 內「留住單位內的優秀研究人員」與「延攬到國外或其他機構的優秀研究人員」為依變數，分別與「個人背景變項」、「獎勵計劃認知」、「組織公平知覺之態度」之間，透過單因子變異數分析及獨立樣本 T 檢定方式，並設定 p 值＜.05，用以檢定具有一致性，或是具差異性，確認是否達到統計顯著差異，檢定結果如表 27，茲區分為「人才留任」及「延攬人才」兩個方面，說明如下：

壹、人才留任方面

在人才留任方面，本研究發現有兩個地方達顯著性差異，其餘則未達顯著性：

一、職稱與人才留任達顯著性差異：職稱區分為研究員、副研究員、助研究員 3 類，由表 27 可知各職稱在人才留任方面分數為，研究員 3.64、副研究員 3.56、助研究員 4.22，且此兩者變數間 F=5.470，P=.005 達顯著性差異，又以薛費氏法 (Scheffe)

進行事後多重比較法，發現研究員、副研究員及助研究員兩兩間達顯著差異。

二、獎勵計畫相關資訊的主要提供方式與人才留任達顯著性差異：獎勵計畫相關資訊的提供方式，區分為行政人員主動提供、被動告知、不知道提供方式 3 類，由表 27 可知相關資訊的主要提供方式在人才留任方面分數為，行政人員主動提供 3.85、被動告知 3.86、不知道提供方式 2.82，且此兩者變數間 F=8.704，P=.000 達顯著性差異，又以薛費氏法 (Scheffe) 進行事後多重比較法，發現行政人員主動提供、被動告知及不知道提供方式兩兩間達顯著差異。

貳、延攬人才方面

在延攬人才方面，本研究發現僅有職稱與延攬人才達顯著性差異，由表 27 可知各職稱在延攬人才方面分數為，研究員 2.94、副研究員 2.87、助研究員 3.64，且此兩者變數間 F=6.762，P=.001 已達顯著性差異，又以薛費氏法(Scheffe)進行事後多重比較法，發現研究員、副研究員及助研究員兩兩間達顯著差異，其餘則未達顯著性。

此外，從表 27 當中，研究者也發現到無論是哪一個職稱的研究人員，對延攬人才的平均數均都低於人才留任，甚至有低於平均數 3 的情形，這表示回覆問卷的研究人員不太認為科技部的獎勵制度具有攬才效果。

整體來看，以副研究員的平均數最低，對於此獎勵制度之成效最為悲觀，可能與升等不易，研究成果或參與其他相關學術性活動相較於資深研究員較少，獲獎機會較少有關；另科技部獎勵計畫內特別載明國內第 1 次聘任，且不得為自國內公私立大專校院或學術研究機關(構)延攬之人員可列為獎勵制度之申請對象，可能使得研究單位對於新進的助研究員特別重視，額外給與這項獎勵金，因此，助研究員雖然研究成果相較較少，但其平均數最高，相對而言最為樂觀，較認同科技部獎勵制度的人才留任及延攬人才功能。

表 27　各變數與人才留任、延攬人才之差異性分析表

		人才留任	延攬人才
職稱	研究員	3.64	2.94
	副研究員	3.56	2.87
	助研究員	4.22	3.64
	組間差異性檢定	F=5.470 P=.005	F=6.762 P=.001
組別	數理科學組	3.70	3.12
	生命科學組	3.83	3.08
	人文及社會科學組	3.72	3.03
	組間差異性檢定	F=.214 P=.808	F=.096 P=.909
單位規模	30 人以下	3.80	3.18
	31 人至 50 人	3.73	2.92
	超過 50 人	3.33	3.00
	組間差異性檢定	F=1.114 P=.330	F=1.083 P=.341
近 3 年曾獲獎勵金	否	3.67	3.24
	是	3.77	3.02
	組間差異性檢定	T=-.540 P=.590	T=1.089 P=.278
相關資訊的主要提供方式	行政人員主動提供	3.85	3.15
	被動告知	3.86	3.06
	不知道	2.82	2.73
	組間差異性檢定	F=8.704 P=.000	F=1.108 P=.332
採用的主要審查方式	單位主管決定為主	3.53	2.89
	委員會決定	3.89	3.17
	不知道	3.60	3.02
	組間差異性檢定	F=1.953 P=.145	F=.794 P=.453
通知獲獎者的方式	公告周知	4.00	3.57
	未公告周知	3.80	3.01
	不知道	3.44	3.15
	組間差異性檢定	F=1.952P=.145	F=1.478 P=.231

說明：數字灰底者，表示兩組間差異達顯著水準 ($p < .05$)。

另為瞭解組織公平知覺態度與人才留任、延攬人才兩個變項間是否共同產生變化的關聯程度，以 Pearson 積差相關係數進行檢定分析，如表 28。由表中可知，分配公平(績效型)與程序公平分別與人才留任、延攬人才之間，都有顯著性正相關，其中分配公平(績效型)與留住人才(R=.463)達中度相關，與延攬人才(R=.256)達低度

相關，程序公平與留住人才(R=.330)達中度相關，與延攬人才(R=.189)達低度相關，但分配公平(和諧型)則均沒有顯著相關性。換句話說，也就是組織員工對於獎勵計劃分配公平(績效型)及程序公平的感受度越高，則越有助於單位內部的人才留任以及延攬優秀人才。

表 28　組織公平知覺態度與人才留任、延攬人才之積差相關係數分析表

	分配公平(績效型)	分配公平(和諧型)	程序公平	人才留任	延攬人才
分配公平(績效型)	1				
分配公平(和諧型)	-.216**	1			
程序公平	.553**	-.243**	1		
人才留任	.463**	-.012	.330**	1	
延攬人才	.256**	.074	.189**	.642**	1

說明：** 表示$p < 0.05$

參、多數受訪者認為獎勵計畫達到留住人才的效果有限

另一方面，從訪談資料當中，受訪者A1提到獎勵制度達到留住人才的效果，且應該持續提供彈性薪資，受訪者A1：這筆獎勵金運用在我們單位是有達到留住人才的目的，也沒有產生不好的影響，不過面對亞洲各國提出更誘人的薪資爭相從國外延攬頂尖的人才，持續提供彈性薪資給具有潛力的研究人才，才能縮減臺灣與他國的薪資差異。

然而，多數受訪者認為獎勵制度達到留住人才的效果有限，或是無法確認其留才效果，探究其主因，包括三個部分：

(一)提供良好的環境及研究資源更為重要：

由於這套獎勵制度並不是人人有獎，僅受數優秀研究人員能獲取，獎勵額度也不高，建議應從學術研究環境方面的提升去留才，如同受訪者A3提到，我們單位每年有10位左右的研究人員能獲得獎勵金，對於研究人員的薪俸略有小補，但是否能夠因這筆獎勵金而留住人才仍待商榷。研究人員從事研究工作，絕大部分是因興趣與志業，能夠提供良好研究環境及研究資源才是留住人才的主要誘因。

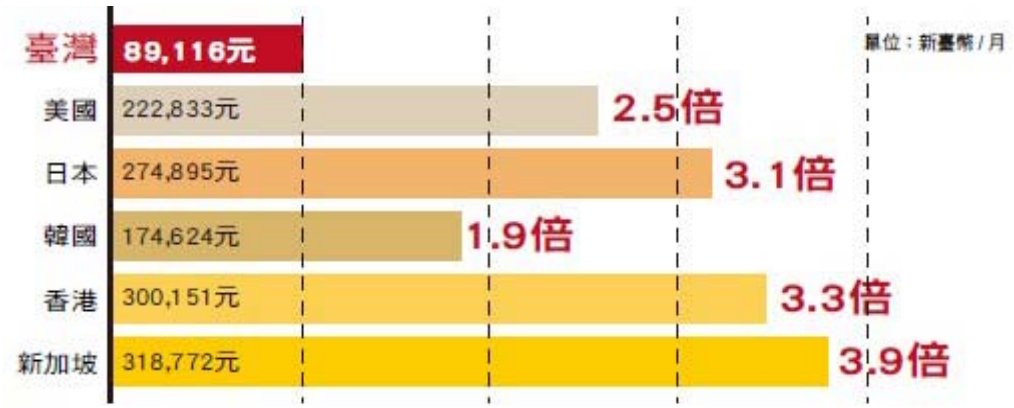
(二)與亞洲鄰近國家薪資差距甚大，獎勵制度留才效果不大：

目前我國教研人員薪資結構參照公務人員模式，不以研究績效為主，以年資長短為取向，不具激勵誘因。科技部的獎勵制度推行，主要目的是延攬及留住優秀人才，在基本薪資結構無法調整的情況之下，以實施獎勵制度，以彈性薪資的方式，給予優秀的研究人員額外獎勵金。

然而，在國際間人才競逐激烈下，我國教研人員薪資待遇與亞洲國家相較，差距甚大，又國立政治大學於2012年8月25日舉辦「公共政策論壇：大學彈性薪資與人才培育、延攬暨留任」研討會，會中就我國目前的大學教師每月平均薪資與美國及亞洲鄰近國家相比較，如表29，亦顯示亞洲鄰近國家平均薪資高於我國接近2倍(如：韓國)，甚有高出4倍之多(如：新加坡)。當然除了考量薪資的誘因之外，這些國家鄰近臺灣，往返交通方便，國際性學術交流活動頻繁，能夠有更好的發展，也是相關考量因素之一。

國立政治大學 National Chengchi University

表 29　我國與美國及亞洲鄰近國家大學教師每月平均薪資比較表



資料來源：黃曉波(2014)。找尋臺灣人才。高教技職簡訊封面故事103年第91期；國立政治大學2012年8月25日「公共政策論壇：大學彈性薪資與人才培育、延攬暨留任」研討會會議手冊資料。

從訪談資料當中，生命科學組2位研究人員，針對科技部獎勵措施的留才效果部分，指出臺灣科研單位教研人員薪資水平與亞洲鄰近國家，如香港、新加坡等國家比較，相對較低，以這樣的獎勵措施來留住人才，效果有限。

受訪者B2：臺灣科研單位及大學的薪資與香港、新加坡及部分的大陸科研單位及大學的薪資相差太大，所以達到留住人才的目的成效可能有限。

受訪者B4：在臺灣這樣的薪水，如果是在國內比較起來，算是不錯，但是跟亞洲其他鄰近國家比較，還是太低。不過在薪資停頓的情況下，如果這樣獎勵措施是要減少人才流失到亞洲其他鄰近國家，不太能產生作用。

此外，人文及社會科學組的行政人員，同樣認為此獎勵制度無法達到留才的效果，更進一步指出社會科學研究學者的獨特性，無須實驗室器材，只須一臺電腦，與數理科學組及生命科學組採取團隊合作，共同研究發表成果的方式迥異，加上原本薪資水平差距甚大形成內在推力，促使人才外流，多選擇前往高薪的鄰近國家發展。

受訪者A5：人文及社會科學組的研究人員一個人一台電腦就可以發表論

文，大多是單打獨鬥，比較常會被挖角。香港的薪水大概是院內研究人員待遇的4倍，這項獎勵措施對同仁來說算是不錯，但跟香港比較仍有段差距，所以研究人員不會因多了這項獎勵金而放棄其他更好的發展機會。目前到大陸去仍有比較多限制，不然大陸給的條件算是優渥，所以我們所內有幾個同仁多選擇去香港發展，那邊的薪水確實高出許多。這項獎勵措施對於留住人才仍有一段距離，但在目前政府財政困難的情況之下，薪資結構無法大幅調整，至少這個獎勵措施多少有點鼓勵、激勵的作用，但無法達到留才的效果。

(三)非法定待遇，且經費財源不穩定：

科技部推動這項獎勵措施，以獎勵金方式鼓勵特殊優秀人才，以補足基本薪資不足，而該筆獎勵金未以法律訂定，非法定待遇，係以「徵求公告」方式，逐年轉知公私立大專校院及學術研究機構，提出推薦獎勵人員名單；此外，每年獎勵金額度的核算方式，係為前1年度獲得科技部補助具研究性質之專題研究計畫業務費總額之一定比例，由科技部自行核算並通知各申請機關(學校)，這也凸顯出各大專校院及學術研究機構僅被動的接受通知補助金額，完全無法事先預知科技部核算過程中的「總額」及「一定比例」之困境，亦無法預作人才延攬留任的獎勵規劃。

透過訪談資料，發現到研究人員領取的獎勵金有逐年調降的趨勢，如同受訪者A1提到，由於這筆獎勵金的金額不大，我們單位對於獲獎同仁都是採取平均分配的方式，從99年度實施迄今，研究人員每月領取的獎勵金逐年調降，從每個月25,000元降為15,000元。值得注意的是，人文及社會科學組的研究人員受訪者B3，指出經費財源面臨「未具法定性」、「不具穩定性」及「無法預期性」三大問題，對於延攬及留住人才造成困擾，預期的激勵效果受限。

受訪者B3：要考慮是否有達到激勵的效果，經費財源是否充裕持續發

給、有無法律訂定、薪資以外提供搬遷費、額外的圖書費用等配套，這些制度建立起來較能夠吸引人才。現有人員的留才部分，最重要的是財源來源穩定性，財源不穩定會造成優秀人才一年加薪，次一年不加薪的情況，沒人能夠接受這種情況，所以這種沒有編列預算無法預期得到的薪資加給部分，對於優秀人才的延攬及留任造成困擾，像獎勵措施的經費越來越少，這就是一個核心的問題，因為有些研究人員可能一直都表現傑出，績效良好，在績效不變的情況下，因經費縮減之下，造成獎勵金額隨之減少，感覺就不是很好。

國立政治大學
National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

第六章 結論與建議

本研究透過問卷調查法及深度訪談法兩種研究途徑，探討中央研究院之研究人員對於任職單位運作科技部獎勵計畫的瞭解程度及認知傾向，包括分配公平(績效型)、分配公平(和諧型)、程序公平等三個研究構面，以及獎勵計畫是否達成留住人才及延攬人才之成效，並依第五章的研究結果分析，作為本研究的結論與建議。本章將分成三個部分說明，首先，以第一部分提出本研究的主要研究發現，第二部分則提出政策建議，第三部分說明本研究研究過程的限制以及後續研究建議的方向。

第一節 主要研究發現

本研究訪談 9 位人員，包括研究人員 4 位及辦理獎勵計畫之行政人員 5 位，回收 201 份有效問卷，並將問卷調查結果，使用 SPSS18.0 版的統計套裝軟體作為問卷資料分析的主要工具，進行各項資料分析，分析結果及重要研究發現如下述。

壹、 研究單位多主動通知獎勵申請，以研究成果決定獲獎與否

科技部獎勵計畫之獎勵名單，採取一年一審方式，中央研究院透過訂定每個研究所、中心的獲獎勵人數上限，由各單位逕自推薦獎勵人員，通常以研究員、副研究員及助研究員為主要的獎勵對象。各單位在辦理獎勵計畫名單的推薦過程，所採取的內部程序(如：提供獎勵計畫資訊方式、審查方式、評核比較對象範圍、評核標準、通知獲獎者的方式、曾獲得獎勵金的多數人員等)，涉及組織分配公平及程序公平的議題，單位內的研究人員對任職單位辦理作法的瞭解，屬於「事實面的認知」。

本研究透過問卷調查方式，發現到研究人員的任職單位通常透過行政人員每年主動將申請科技部獎勵計畫相關資訊通知所有研究人員，也就是有做到獎勵申請資

訊揭露，公開透明能促進競爭；其次是研究人員向單位內提出獎勵申請的時候，單位內部的審查方式是由誰來決定(一人決定或委員決定)是相當關鍵的因素，透過調查也發現到超過七成以上的受試者對於任職單位採用主要審查方式(審查委員會決定或邀請外部專家加入或單位主管決定)是有一定程度的瞭解，又多數單位採取的是多數決的委員會制，甚有邀請外部專家學者進行評比，使獲獎人員名單的產生過程，能從不同角度去做評比，促使審查結果更加周延，減少遺珠之憾。評核標準方面，一致認同任職單位以「研究成果表現」為主要考量因素。

貳、 多數研究單位不公開獲獎名單，未採取公告週知方式

在本研究當中，通知獲獎者方式的瞭解程度方面，共同點是任職單位以「密件方式或口頭通知獲獎人員」，而不是公告周知的方式。其實密件通知方式，或是採取由行政人員或單位主管人員(通常是研究所所長或研究中心主任)口頭通知，都是屬於個別通知的方式，又前述提到多數單位就科技部獎勵計劃的申請資訊多採取公開揭露，在獲獎名單則反而採取不公開透明的方式，算是隱性激勵方式，難免會遭受到研究人員質疑其公平性及公正性。

除中央研究院以外的國內部分大學作法又是如何，研究者發現有些學校直接在網頁上公布[15]，有些未公布獲獎者姓名，有些未公布獲獎金額，例如：國立政治大學研究發展處網站公布各年度各學院獲獎人員姓名，國立臺灣師範大學公布各學院、系所獲獎人數及補助金額、交通大學研究發展處公布核定名單等，雖然公布方式及內容不一，但都是各校視情況進行公開揭露，當然也有些學校是未公布的。

[15] 政治大學研究發展處公布在 http://ord.nccu.edu.tw/service/super_pages.php?ID=prizelist&Sn=28，國立臺灣師範大學研究發展處公布在 http://www.acad.ntnu.edu.tw/2page1/archive.php?class=2201，國立交通大學公布在 http://rd.nctu.edu.tw/rp_intro6。

由上可知多數學校的作法都不相同，而且也沒有明訂明確的規範，同樣地研究者也發現中央研究院亦未無針對這部分，明訂各研究單位採取密件通知方式或公告週知的方式，爰多數單位採取不公開獲獎人員名單的方式，這可能是維持組織內部和諧氣氛的作法。值得一提的是，有些接受訪問的研究人員指出，獲得到獎勵金者即使不公告週知，但有些獲獎者會更新對外網站內，單位內研究人員介紹中的學術榮譽，此即自我揭露，也可能私下討論獲獎名單，故形式上的不公開並不等於保密。

參、 獲獎勵者較瞭解獎勵申請，但多數人員對內部評核不瞭解

在第五章研究結果分析中，進行與受試者背景資料的差異性分析，研究者發現「獎勵計畫相關資訊的提供方式」與「是否曾獲得獎勵金」達顯著差異(P=.027)，這代表獲得到獎勵金者在接收獎勵計劃訊息較為充足，對於獎勵計劃的申請方式比較清楚，反之，未獲得到獎勵金者則資訊較為不足，也就是兩者之間的資訊不對稱，對於獎勵計劃資訊掌握程度不一，獲得到獎勵金者更容易掌握較多全面資訊；另外，研究者也發現「通知獲獎者的方式」與「職稱」達顯著差異(P=.015)，且資淺的助研究員對於任職單位所採用的通知獲獎者方式較為瞭解，這與以往認知組織內部資深者能得到更多的訊息，且較為瞭解的常態不同。

從問卷調查的過程當中，研究者亦發現到多數受試者對於內部評核不瞭解，主要在於評核比較對象範圍以及曾獲得獎勵者多數人員職稱兩個部分；超過半數的受試者對於任職單位採用評核比較對象範圍不瞭解，其中瞭解的受試者多表示任職單位採用「全部研究人員一起評核比較」的方式；另亦有超過半數的受試者不瞭解任職單位曾獲獎者多數人員的職稱，其中瞭解的受試者多表示任職單位在研究員、副研究員及助研究員三類人員沒有明顯較多的獲獎人員，也就是三類人員獲獎人數相去不遠。細觀此調查結果，不難發現這與研究單位審核程序不公開透明，以及獲獎人員名單採取不公告週知的方式，具有相互影響關係。

國立政治大學 National Chengchi University

肆、 多數研究人員認為任職單位應採取分配公平(績效型)作法

在科技部獎勵計畫中，中央研究院各研究單位就「如何分配獎勵金」、「誰可以獲得獎勵金」等一連串內部決策程序的過程，扮演關鍵角色，而受試者為科技部獎勵計畫的政策利害關係人(包括獲獎者及未獲獎者)，因不同的受試者各自的立場及價值觀有所差異，其對於任職單位內獎勵計畫運作的「分配公平(績效型)」、「分配公平(和諧型)」、「程序公平」等概念，自有不同認知程度上的差異性。

而本研究透過問卷調查及深度訪談的方式，發現分配公平(績效型)構面部分，超過九成以上的受試者認同以「申請人的學術研究成果」為主要考量獲獎的因素，來評量獲獎與否，且獲獎者按照個人研究的績效差異，獲得到不同的獎勵分配，使得獎勵金能夠真正分配給研究績效較優秀的研究人員；分配公平(和諧型)構面部分，獎金採平均分配，也就是明顯優秀者，所獲得到的獎勵金也與其他獲獎者相同，多數受試者普遍不認同，且有受訪者指出，為求得公平，用論文點數或篇數等量化方式，看似可計算出每位研究人員的學術研究成果，但這忽略到有些特殊領域的專家是難以用點數高低去衡量，即是每個研究人員都有個別研究領域的專長，完全不同的研究領域要怎樣去衡量誰的研究績效比較好，是相當不容易的事情，又組織(研究單位)內選擇的某一種分配方式，仍有制度面上的優缺點，無法達到完美甚至符合每個人的要求；另獲獎者領取相同的獎勵金額，但均等不代表公平，這也形成一種假性公平分配方式。

整體而言，由於科技部的獎勵計畫所發給的獎勵金，主要係為加強獎勵學術研究績效表現傑出、深具發展潛力的研究人員，也就是通常是研究績效良好或特優者可以獲得到獎勵金，獎勵金屬於彈性薪資的一部份，在不改變研究人員現行月支本薪(年功薪)、專業加給及各項兼任職務加給等基本薪資結構之下，額外給予之研究獎勵補助，達到實質的薪資差異化；而中央研究院內回覆問卷的研究人員們比較偏

向認同分配公平(績效型)，即是研究績效特優或突出者應該分配到較多的獎勵金，僅管獲分配的獎勵金額並不多，至少能微調改善原本以年資取向為主的僵化薪資待遇結構，使個別薪資收入呈現差異化，俾利發揮激勵作用。

伍、 多數研究人員認為任職單位審查過程應踐行程序公平

前述提到組織(研究單位)內選擇的某一種分配方式，都有制度的優缺點，並無法完全得到每個人的認同，故組織內應該選擇優點較多的制度，從內部人員的充分溝通，讓多數人認同制度的選擇，使制度能更精確，這即是程序公平可解決的問題，也就是當分配公平無法完全達到每個人對於公平的認知時，為減少內部的質疑，程序公平更顯其重要性。

而從問卷調查的結果當中發現在程序公平構面部分，高達九成以上的受試者認同「審核成員或委員會決定獎勵名單，避免對任何人有偏見」，且多數受試者認為審核成員或委員會應秉持「公正性」及「客觀性」，並做出「正確性」的獎勵名單。又從訪談資料當中，多數受試者認為須踐行程序公平之處，包括：(一)訂有內部獎勵執行規則，並經單位內同仁認可。(二)內部獎勵執行規則，並非一成不變，經提出建議，內部討論及表決三個程序後，可再彈性調整。(三)採用超過 2 人以上的「委員會」來進行決定最後的獲獎人員名單。

陸、 人才留任及延攬人才成效有限

科技部獎勵計畫自 99 年起實施，就個案研究機構而言，這無疑在未能改變既有僵化的待遇制度情況下，運用科技部專題研究計畫內的部分補助經費來獎勵各研究單位內之研究人員，甚至延攬國外或其他機構的優秀人才。透過問卷調查交叉分析，本研究發現多數受試者同意留住或延攬人才獎勵金需要有充分穩定的經費來源，換

句話說，也就是相當認同組織運用具穩定性經費來源之獎勵金，達到人才留任及延攬人才之目的。

面對國際間人才競奪戰，亞洲鄰近國家平均薪資高於我國接近 2 倍(如：韓國)，甚有高出 4 倍之多(如：新加坡)，運用科技部獎勵計畫之獎勵金，延攬國外優秀人才實屬不易。從本研究發現，獲得獎勵金的受試者，仍有部分人員不認同獎勵金可延攬到國外或其他機構的人才，但多數認同獎勵金需要有充分穩定的經費來源。此外，多數受訪者認為獎勵制度達到留住人才的效果有限，或是無法確認其留才效果，主要原因為：(一)提供良好的環境及研究資源更為重要、(二)與亞洲鄰近國家薪資差距甚大，獎勵制度留才效果不大、(三)非法定待遇，且經費財源不穩定。簡而言之，科技部獎勵計畫立意良好，對單位內相對優秀的研究人才尚具留才之功效，但由於該項經費每年經費多寡不同，面臨「未具法定性」、「不具穩定性」及「無法預期性」三大問題，致接受獎勵計畫補助之機關可能無法事先預作延攬人才之規劃，對於延攬及留住人才造成困擾，激勵效果有限。

第二節　政策建議

本研究綜合前述的問卷調查結果及訪談資料，就制度面及管理面提出政策建議：

壹、 制度面

由於我國過去基於行政立法之便利性，未區分教研人員及公務人員之屬性及定位不同，統一訂定「全國軍公教員工待遇支給要點」規範渠等待遇，邇來各國競相爭取人才，其中亞洲鄰近國家紛紛為延攬人才而投注龐大資源，提出成立設立頂尖國際大學分校、釋放大量教研職缺、推出高額獎金及優渥的移民或免稅等配套措施。長遠來看，待遇多寡是吸引人才因素之一，又對於多數研究人員而言，最重要莫過

於放眼未來的發展機會。又與亞洲鄰近先進國家相較之下，我國目前存在待遇法規不合時宜，致僵化的薪資待遇制度成為阻礙延攬國際優秀人才的絆腳石，使得部分具有專業能力的菁英，用腳抗議，前往亞洲其他國家任職，爰須藉由獎勵計畫作積極改善彈性薪資水準，以利延攬及留住優秀人才。

立法院於審查 102 年度中央政府總預算案所做通案決議,要求行政院人事行政總處對於各機關未法制化之預算項目，應秉於職權嚴加督促相關機關檢討，並提出相關改革方案，行政院為通盤檢討軍公教人員法定給與以外其他給與項目之適當性、合理性，並妥適處理法制化型態，以 103 年 4 月 1 日院授人給字第 1030028681 號函，訂定「軍公教人員法定給與以外其他給與項目法制化推動計畫」，並自 103 年 4 月 1 日起實施，未依上開推動計畫進行評估之給與項目，爾後不得再行支給。

基上，行政院刻正推動其他給與項目的法制化作業，目前科技部獎勵計畫所發放之獎勵金，係依行政命令訂定(行政院 99 年 7 月 30 日以院臺字第 0990101117 號函同意實施「延攬及留駐大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案」)，無法源依據，又非法定待遇，且經費財源不穩定，茲認為研究人員與公務人員職責不同，非經考試進用，係以聘任的方式進用，又公務人員受有永業制保障，此與研究人員聘期屆滿須經審議後方能續聘有所不同，加上聘任制度下固定之聘期限制，須有良好的研究成果方能獲得續聘機會，否則聘期屆滿即須辦理資遣或離職；且部分研究人員在受聘期間，仍面臨國內外爭相競奪以高額薪資聘任之誘因，這亦與公務人員遷調制度不同，因此，研究人員與公務人員的待遇制度實應分開，在現行制度無法調整的情況下，運用彈性薪資的方式，額外給與特殊優秀的研究人才非法定的獎勵金，對人才延攬及留任方式有所助益，爰行政院法制化作業的過程當中，對研究人員支領獎勵金應持積極開放的態度，保留彈性運用之餘地。

另外，中央研究院訂定之「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」僅就原則

性規範，又組織內部獎勵金的分配公平及程序公平相當重要的一環，透過本研究當中也發現到有些研究人員對於科技部這項獎勵措施在任職單位內分配方式及審查程序不甚清楚，故建議可要求各研究單位自行召開相關會議充分討論後，訂定明確的分配原則及審查程序過程，以符合公開透明。

貳、 管理面

科技部最早實施獎勵計畫時，對於各大專校院及準用之研究機構補助額度的比率，100 及 101 年度補助額度均有明確公布在徵求公告當中，100 年度補助額不超過申請機構 99 年度獲國科會補助專題研究計畫（不含研究類型為補助案部分）業務費總額之 6%，而 101 年度調降補助總額不超過業務費之 5.5%；但自 102 年度起改成申請機構得申請獎勵特殊優秀人員之金額，以申請機構 101 年度獲國科會補助具研究性質之專題研究計畫業務費總額之一定比例為上限，總額及比例由該會核算並通知。換句話說，科技部逐年調降獎勵補助金額，而且不公布補助額度計算的比例基準，僅以書面告知當年度補助總額，此部分也造成申請機構的困擾，在各研究單位研究人員學術研究成果逐年上升的情況下，減少獎勵補助金額，對於申請機構在獎勵金分配上亦造成困擾，故建議科技部按專題研究計畫業務費總額多寡，分等距定額補助，俾利更有效地運用該項獎勵金。

另外，中央研究院各研究所、中心，在運作分配科技部獎勵計畫之獎勵金各有不同的作法，在獎金額度有限的情況下，僧多粥少，要如何發好獎金，有效地激勵員工，是相當重要的問題，反之，如果沒有分配好獎金，則可能影響組織內部氣候。透過本研究發現，多數研究人員對於任職單位運作程序及分配規則不甚清楚。因此，從管理面的角度來看，建議各研究所、中心邀集同仁參與討論，訂定符合公平及公正之獎勵執行規定，並採取委員會方式來審查獎勵名單，公布受獎人員名單，以有效地激勵員工。

為避免獎勵金發放流於形式，又考量科技部每年補助獎勵金額度不穩定，並非每年定額給與，且每位研究人員每年研究績效成果亦不同，既要達到激勵效果，獲獎人員研究績效良好程度與獎勵額度應成正比關係，且各獲獎人員間之獎勵額度應有差異性，故建議組織內部可思考規劃訂定明確的實質分配法則。

第三節　研究限制及後續研究建議

壹、研究限制

本研究深度訪談法的訪談對象樣本選取範圍的代表性，受限於時間因素及找尋願意接受訪談的研究人員及辦理獎勵計畫之行政人員相當困難，又願意接受訪談的 9 位受訪對象當中，以生命科學組代表有 6 位最多，占三分之二，人文及社會科學組代表有 2 位次之，數理科學組代表僅 1 人，然個案研究機構當中，共有 31 個研究所、中心，各單位在執行科技部獎勵計畫的方式均不同，故訪談資料的內容僅代表單一研究所、中心的執行情形，無法類推到其他單位。

在問卷調查法的調查對象部分，係採取線上問卷調查方式，由於部分研究人員為外國籍，無法調查到渠等意見，又部分研究人員未必願意撥空填寫此類問卷，致回覆問卷調查內容之受試者偏低，而進行量化問卷填答過程，都是由受試者自行陳述選填較妥適的答案，選填過程當中，亦可能受到個人價值觀、情緒、態度等主觀因素的干擾，或對於問卷題目內容意旨有不同的解讀等因素，影響問卷內容效度。

再者，在實證資料的限制方面，本研究僅調查特定一段時間內的資料，屬於橫切面的觀察資料，僅能反應出受試者或受訪者特定時間的心理狀況呈現出來的結果，無法全面掌握受試者或受訪者長期的心理狀況，亦無法蒐集縱切面之長期時間的觀察資料。又本研究係個案研究，僅就中央研究院內的研究所、中心進行調查，

且研究對象均為專任研究人員，主要負責學術研究工作，此與肩負教學、研究、服務三者並重的公立大專校院教育人員有所不同，故研究結果無法推論到其他公私立大專校院。

貳、後續研究建議

本研究聚焦於科技部獎勵計畫在組織內部運作的「分配公平」及「程序公平」，以及該獎勵計畫是否能夠幫助組織達到內部人才留任及延攬外部人才之功效，囿於研究者時間及精力有限，僅探討學術研究機構-中央研究院內的部分研究人員進行瞭解，而無法就科技部獎勵計畫適用對象範圍最廣的為公私立大專校院之教育人員進行研究，因此，提出以下兩點作為後續研究建議。

一、探討單一公私立大專校院之運作情形

本研究之個案係行政院同意準用科技部獎勵計畫之學術研究機關，然而獎勵計畫的主要適用對象為公私立大專校院之教育人員，因此，可探討單一公私立大專校院之運作情形。又本研究之個案可作為彈性薪資經費來源單一，僅有科技部提供之獎勵計畫，但公私立大專校院經費來源較廣，除科技部獎勵計畫之獎勵金外，尚能申請教育部補助經費(該部每年花費約 13.5 億元)，再加上公私立大專校院擁有學校校務基金自籌收入，亦可運用支應在優秀之教育人員彈性薪資，因此，公私立大專校院作為優秀教學研究人員之彈性薪資經費來源較充裕，在內部人才留任及延攬外部人才策略上，亦有較多可探討之處。

二、比較不同公私立大專校院之運作情形

根據教育部網站公布之全國大學校院校數，以 102 年 10 月 15 日之統計資料共計 159 所，其中公立大專校院 59 所(大學校院 34 所、技職校院 16 所、空中大學 2

所、軍警校院 2 所)，私立大專校院 100 所(大學校院 36 所、技職校院 61 所、宗教研修學院 3 所)。這些公私立大專校院的教育人員人數多寡不同，來自教育部及科技部的補助經費不同，學校本身校務基金自籌收入亦不同，加上公私立大專校院之間會因學校定位屬性等不同的考量，分別訂定不同的獎勵規定及運作方式，以留任內部人才，並延攬外部人才，因此，建議對此有興趣之研究者，可透過研究兩間以上之公私立大專校院之運作情形，並進行交叉對照比較。

國立政治大學
National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

參考文獻

馬康莊、陳信木(譯) (1995)。社會學理論。臺北：麥格羅.希爾。

蔡文輝(2002)。社會學 (五版三刷)。臺北：三民。

齊思賢（譯）(2005)。杜拉克思想精粹－社會的趨勢。台北市：商周出版。

游鴻裕(2009)。人力資源管理：新世紀觀點。台北：雙葉書廊有限公司。

行政院國家科學委員會(2010)。中華民國科學技術年鑑(99年版)，68。

余桂霖(2010)。當代正義理論。臺北：秀威資訊。

張春興(2007)。張氏心理學辭典。臺北：東華。

教育部(2010)。延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案。

立法院公報第101卷72期委員會紀錄。頁415-416。出版日期2012年11月29日。

國立政治大學(2012)。2012年8月25日「公共政策論壇：大學彈性薪資與人才培育、延攬暨留任」研討會會議手冊資料。

內政部入出國及移民署與中央研究院101年10月22日召開之「外籍人士在臺生活情形與居留狀況跨部會座談會」會議紀錄。

林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢 (1994)。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究。管理評論，13(2)，87-108。

施能傑(2000)。政府的績效管理改革，收錄於孫本初與江岷欽主編公共管理論文精選1。台北：元照出版社。

鄭仁偉、黎士群(2001)。組織公平、信任與人員知識分享行為之關係性研究。人力資源管理學報，1(2)，69-93。

溫金豐、錢書華(2002)。報酬結構、認知公平與研發人員績效關係之研究：以某高科技研究機構為例。人力資源管理學報，2(1)，19-35。

羅新興(2002)。人事獎懲決策歸因與程序正義知覺關係之研究－以國防管理學院成員爲樣本。人力資源管理學報，2(4)，1-13。

黃家齊(2002)。組織控制、交換關係與組織公民行為－組織公正的中介效果。輔仁管理評論，9(2)，1-34。

黃家齊(2003)。人力資源管理活動認知與員工態度、績效之關聯性差異分析－心理契約與社會交換觀點。管理評論，21(4)，101-127

廖國鋒、吳華春(2003)。從正義知覺與關係品質的觀點探討領導者權力對員工工作投入影響之實證研究。人力資源管理學報，3(2)，1-25

施能傑(2004)。建立組織績效管理引導績效評估的制度。考銓季刊，37，79-94。

李振宏(2005)。「不患寡而患不均」的解說。香港中文大學二十一世紀評論雙月刊，2005年6月號總第89期，109-112。

洪麗雯(2005)。總額預算、薪資公平與薪酬滿足對醫師工作態度之相關性影響與探討。人力資源管理學報，5(1)，135-161。

施文玲(2006)。社會交換理論之評析。網路社會學通訊期刊，52，取自 http://www.nhu.edu.tw/!society/e-j/52/52-15.htm。

詹中原(2007)。全球化與公共行政改革：知識經濟觀點之檢視。財團法人國家政策研究基金會國政研究報告。

孫志麟(2007)。績效控制或專業發展?大學教師評鑑的兩難。教育實踐與研究，20(2)，95-128。

楊豐華、吳能惠、洪湘雅、楊雅棠(2008)。「組織公平、組織政治知覺與組織公民行為關係之研究—台電公司員工之觀點」。商學學報，16，105-130。

經建會人力規劃處(2010)。讓卓越人才開啟臺灣競爭力綜論《人才培育方案》(2010-2013）。臺灣經濟論衡，2010年9月，34-36。

吳清山、林天祐(2011)。馬太效應。教育資料與研究雙月刊，103，173-174。

葉芷妘(2010年11月6日)。教部留才、28教授年薪加50萬。中時電子報。

洪春吉、李純慧(2010)。組織公平與組織公民行為關係—以金融業、營建業實證比較。臺灣銀行季刊，61(4)，201-219。

陳敦源、蘇孔志、簡鈺珪、陳序廷(2011)。論資排輩還是工作表現？年資因素對於我國公務人員績效考評影響之研究。文官制度季刊，3(1)，53-91。

曾瑪莉(2011)。澳門中小學教師組織公平感知研究。一國兩制研究，第8期，157-163。

湯佳玲(2011年10月25日)。大學教授月薪 星是台3.6倍。自由時報。

湯佳玲(2011年10月25日)。中研院「彈薪」留才 立委批變相加薪。自由時報。

林欣靜(2012)。人才有價．彈薪留人。臺灣光華雜誌，2012年1月，20-25。

李沃牆(2013年3月28日)。將人才培育與人才引進提升為國家經濟戰略。財團法人國家政策研究基金會。國政評論。

黃曉波(2014)。找尋臺灣人才。高教技職簡訊封面故事103年第91期。

Adams, J. S.(1965). Inequity in social exchange. ***Advances in Experimental Social Psychology***, 2, 267-299.

Bies, R.J.& Moag, J.S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. ***Research on Negotiation in Organizations***, 1, 43-55.

Cohen-Charash, Y. and P. E. Spector (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 86, 278-321.

Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. Porter and K. Y. Ng (2001). Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. ***Journal of Applied Psychology*** , 86(3), 425-445.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. ***Journal of Applied Psychology***, 86(3), 386-400.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice. ***Journal of Social Issues***, 31, 137–149.

Fischer, R. (2008). Rewarding Seniority: Exploring Cultural and Organizational Predictors of Seniority Allocation. ***The Journal of Social Psychology***, 148(2), 167-186.

Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational

國立政治大學 National Chengchi University

Justice Perspective. ***Academy of Management Review***, 18, 694-734.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. ***Journal of Applied Psychology***, 71, 340-342.

Greenberg, J. (1993). The Intellectual Adolescence of Organizational Justice: You've Come a Long Way, Maybe. ***Social Justice Research***, 6, 135-148.

Greenberg, J. and M. Liebman (1990). Incentives: The Missing Link in Strategic Performance. ***Journal of Business Strategy***, 11(4), 8-11.

Henson, R. K. (2001). Understanding Internal Consistency Reliability Estimates: A Conceptual Primer on Coefficient Alpha. ***Measurement and Evaluation in Counseling and Development***, 34, 177-189.

Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. ***The American Journal of Sociology***,63, 597-606.

Homans, G. C. (1961). Social Behavior: Its Elementary Forms.New York: Harcourt Brace and World.

Leventhal, G. S. (1980).What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research. New York: Plenum Press.

Merton, Robert K. (1968). The Matthew Effect in Science. ***Science***, 159, 56-63.

Niehoff, Brian P., and Moorman, Robert H. (1993). Justice As A mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. ***Academy of Management Journal***, 36, (3), 527-566.

Sheppard, B. H., & Lewicki, R. J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. ***Social Justice Research***, 1, 161-176.

Thibaut J. & Walker L.(1975). Procedural justice: A psychological analysis.Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

國立政治大學 National Chengchi University

Tyler, T. R., & Bies, R. J.(1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of pro-cedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), Applied social psychology and organizational set-tings: 77-98. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

國立政治大學
National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

附錄一 深度訪談題綱

一、辦理行政業務人員的訪談問題

(一)行政院國家科學委員會(現為科技部)補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施，自99 年開始實施至今，請問您認為貴單位的實施成效如何？請問您認為貴單位利用這筆獎勵金是否能夠達到留住人才的目的?有無產生不好的影響？

(二)貴單位目前在執行行政院國家科學委員會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施的內部審查程序或流程為何？

(三)貴單位目前在分配獎勵金時，主要是考量哪些因素？

二、政策利害關係人的訪談問題

(一)請問您是否知道自 99 年開始迄今，行政院國家科學委員會為留住人才，推動補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施這項獎勵措施?請問您認為任職單位利用這筆獎勵金是否能夠達到留住人才的目的？

(二)請問您是否知道任職單位在執行行政院國家科學委員會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施的行政程序或流程為何？

(三)請問您覺得在審查分配這項獎勵措施的獎勵金時，要考量哪些評估標準才能達到分配公平？

(四)請問您覺得這項獎勵措施，在執行流程上要考量哪些因素才能達到程序公平？

國立政治大學 National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

附錄二 問卷設計

各位研究人員，您好：

為延攬及留住大專校院特殊優秀人才，科技部(原國科會)自 99 年起推動獎勵特殊優秀人才計畫(以下簡稱獎勵計畫)，中研院各研究所、中心可自訂內部審查方式，並推薦獎勵名單，經學術研究績效評定委員會審核後，獲獎者按月支領額外獎勵金。獎勵採每年一審方式進行，根據立法院公報顯示，全院每年約有 260 人左右獲得。

這項制度已執行三年，這份調查問卷旨在瞭解您對這項獎勵計畫的看法與感受。問卷採不具名的方式，調查資料僅作為學術研究之用，並不涉個人資料分析。敬請惠予撥允填答，再次衷心感謝您的協助！

敬祝　大安

國立政治大學行政管理碩士學程
研究生　　洪婉婷敬上
指導教授　　施能傑特聘教授

【第一部份】這部分是請教你對任職的研究所、中心辦理獎勵計畫作法的瞭解

1. 任職的研究所、中心對於獎勵計畫相關資訊的主要提供方式是：□行政人員每年主動將資訊通知所有同仁　□單位主管會告訴某些同仁　□同仁有詢問時任職單位才會告知　□不知道
2. 任職的研究所、中心採用的主要審查方式是：□單位主管決定為主 □由單位內部分同仁組成審查委員會 □邀請外部專家學者組成審查委員會 □不知道
3. 任職的研究所、中心採用之評核比較對象範圍是：□全部研究人員一起評核比較 □按照不同的職稱分開比較評核 □不知道
4. 任職的研究所、中心使用的評核標準是（可複選）：□不知道(選此項者，不再勾選)　□學術研究成就 □榮獲獎項殊榮 □對單位整體服務貢獻 □具中長期研究(發)潛力□標準每次都不相同
5. 任職的研究所、中心採用何種方式通知獲獎者：□公告周知□密件通知□口頭告知□不知道
6. 一般說來，任職的研究所、中心內曾經獲獎者多數是：□研究員 □副研究員 □助研究員 □前三類人員沒有明顯較多者 □不知道

【第二部份】這部分是請教你認為任職的研究所、中心應該如何決定獲獎者及對獎勵計畫的看法

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意

		非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1	申請人的學術研究成果總是主要的考量因素	□	□	□	□	□
2	擔任單位主管職務通常也是審核的重要考量因素 ...	□	□	□	□	□
3	申請人非研究成果因素（如年資、職稱等）經常也會是列入重要考量的因素	□	□	□	□	□
4	絕大多數獲獎者都是值得獲得該項獎勵金	□	□	□	□	□
5	各獲獎者間還會因個別績效差異狀況，支領額度不同的獎勵金	□	□	□	□	□
6	各獲獎者中如有明顯優秀者，其所獲獎勵金額通常也和其他獲獎者是一樣的	□	□	□	□	□
7	獎勵金申請的相關資訊，應該公告周知給每位研究人員	□	□	□	□	□
8	獎勵金的績效評核標準，應該徵詢單位同仁意見後再作成決定	□	□	□	□	□
9	獎勵金的績效評核標準能充分地反應出每位研究人員績效成果好壞	□	□	□	□	□
10	審查程序對不同申請人都會一視同仁	□	□	□	□	□
11	審核成員或委員會做推薦獎勵名單的決定時，應該避免對任何申請人有偏見	□	□	□	□	□
12	任職的研究所、中心運用這筆獎勵金可留住單位內的特殊優秀研究人員	□	□	□	□	□
13	任職的研究所、中心運用這筆獎勵金可延攬到國外大學或學術研究機構的特殊優秀研究人員	□	□	□	□	□
14	任職的研究所、中心要留住或延攬人才這筆獎勵金需要有充分穩定的經費來源	□	□	□	□	□

【第三部份】請您提供一些個人資料，這部分資料絕對不會做其他用途

1. 目前職稱：□研究員 □副研究員 □助研究員
2. 任職的研究所、中心組別：□數理科學組 □生命科學組 □人文及社會科學組
3. 任職的研究所、中心的研究人員人數：□30 人以下 □31 人至 50 人 □超過 50 人
4. 近 3 年曾獲獎勵特殊優秀人才計畫之獎勵金：□是 □否
5. 近 3 年曾執行科技部補助專題研究計畫：□是 □否
6. 近 3 年曾獲得個人研究領域內的重要獎項或殊榮：□是 □否
7. 近 3 年有無提出或繳交獎勵特殊優秀人才計畫之申請資料：□有 □無

附錄三 訪談結果彙整

歸納項目	訪談紀錄
組織審查程序	訪 A1：我們單位通常會請每位同仁於 6 月份提交研究成果報告，就兼管行政、學術表現、研究領域之代表性等方面加以考量，並就研究、服務、獎項等方面去評定其績效，然後我們單位會組成研究績效評定委員會去做績效的評定，也會徵詢學術諮詢委員，這些委員主要是由國外的學術諮詢委員、特聘研究員、退休人員或院士所組成，透過這樣審慎的內部審查程序後，確定獲獎人選後，再以密件的方式通知獲獎人員。 訪 A2：我們單位會請研究人員自行計算點數填列表件後，由特聘研究員或所長指定人員彙整統計並按點數排序名次後，由所內主管人員通常是所長及 2 位副所長充分討論後，依照院裡面公布當年度我們單位可以分配的獎勵人數上限，決定我們單位當年度可以獲獎的人員。通常會看各排名間的點數差距，大概將獎勵金分 3 個等第給與，例如：200 點以上的有 3 人，接下來可能是 150 點的，這中間就可能會先分一個獎勵金的級距。獲獎人員決定後，行政人員會通知他們填寫國科會需要檢附的表單，有拿到表單的人就自然知道有得到獎勵金。 訪 A3：先由行政承辦人員通知每位研究人員於一定的期限內更新本院學術研究系統中個人研究成果資料。之後，所長會召集兩位副所長及 1 至 2 位特聘研究員，根據所呈現的書面資料，加上與會人員平常對於每位研究人員在研究及教學的熱誠與態度方面的評價進行考量，分為研究員、副研究員、助研究員三組分別相互評比，以免獎勵過度集中於資深人員，並考量已獲其他獎金等因素而排出優先順序，若有意見相左，則以不記名投票決定，至於獎金分配方式的話，我們目前是採平均分配。 訪 A4：我們單位有訂定內部執行規則並公開經過所務會議通過認可，因此，在執行上比較沒有問題，研究人員對於獎勵結果會比較滿意。我們單位由行政人員先將每位研究人員的點數統計完畢後，轉請所長指定委員會(所長及副所長不參與委員會，因特聘研究員本身不得列入獎勵對象，循例指定幾位特聘研究員組成委員會進行審查)再次審查確認，確認無誤後再按統計結果進行高低排序，並視當年度可提報獎勵人數上限提報名單，而在獎勵金額分配的過程，每年不太一樣，多會視研究人員間的點數差距決定獎金金額的劃分等級，像今年點數差距較小，所以區分 5 個獎勵金額的等級，有時候點數差距大，則會區分 3 個獎勵金額的等級。

歸納項目	訪談紀錄
	為避免一些新的領域期刊論文未被採計，每年在計算點數計算之前，會先請研究人員提出建議，像今年我們彙整完建議結果，提到所務會議投票表決通過後，決議在其他優等部分，新增 4 個可以採計點數的期刊論文，這也是我們單位的彈性作法。 訪 A5：我們單位是按照院裡面自訂的規則來作，例如：出版專書論文、獲得重要獎項或推動執行重大研究計畫、在國際學術會議提出重要的報告等，我們用參考這樣的標準，由所長依照每位研究人員工作報告來推薦獎勵人員名單，獲得獎勵名單是不公布的，不過初步獎勵名單出爐後，所長會再私下徵詢研究人員，過去也發生幾位研究人員覺得自己還不夠優秀，想謙讓給其他研究人員的情況。 訪 B1：我對於任職單位在執行國科會補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施的行政程序或流程不是很清楚。 訪 B2：我們單位的獲獎人是由所內選出，再送院內審核，而且得獎人一定要有國科會計畫。 訪 B4：獎金的分配方式，一開始所裡有開會討論，也取得大家的同意，是依據論文發表的 impact factor 做一些比例及計算上的調整。制度上這樣子做是很公平，但是算點數這件事本身我覺得就是一件不對的事情，因為點數會因為領域而異，在某些領域內有可能很好的 journal 點數卻不高，導致了比較的基準不同，造成某些人點數累積不多，但卻是領域內知名的學者。當然以 Science、Nature、Cell 來說沒什麼問題，但其他好的 journal 可能就會有問題，因為研究的潮流會轉移，如果一個議題近期熱門，或是比較多人做，則討論這個議題的 journal 的 impact factor 就高，但並不能表示與這個議題相關的研究就比較重要，更不用說 citation 可能是來自於同一本 journal 裡別人的 paper，而不是你發表的 paper。所以我覺得評量的方式應該是針對你發表的 paper 的 citation，並且是較長期，例如五年來的觀察。舉例來說，一篇發表在 Cell 上的 paper，都沒有人 cite，那這篇發表重要嗎？又例如好幾個諾貝爾獎得主的最重要的 paper 都發表在某本 journal，這本 journa l 現在的 impact factor 可能不到 2，但這本 journal 的 impact factor 無損於這些研究的重要性。所以如果要評量，應該是讓大家提供自己的研究的重要性，例如我的發表在過去幾年內被 cite 了多少次，或者因為我的發表而獲邀到著名學術機構演講等。如果由我決定目前這種獎金的給與方式，我同意讓領導者(所長)有一些決定權，可以決定幾個獎勵名額，其他的

歸納項目	訪談紀錄
	獎勵名額及獎金，可能還是分等級及各等級不同的比例來給。至於是不是要公佈審查通過的獲獎資訊，就獎勵的角度出發，我覺得應該公開姓名，獎金不用公佈，不過就又回到我剛剛說的，因為這牽扯到錢，所以就有人會對評量方式有意見，例如他覺得他的研究在該領域是很好的，但在目前的制度下無法顯現，所以評量方式不應純粹只是計點，例如可以讓他證明他的發表非常重要，就算發表在 impact factor 不高的 journal，但 cite 數跟其他人在高點數期刊的 paper 不相上下。
組織分配考量因素	訪 A1：由於這筆獎勵金的金額不大，我們單位對於獲獎同仁都是採取平均分配的方式，從 99 年度實施迄今，研究人員每月領取的獎勵金逐年調降，從每個月 25,000 元降為 15,000 元，而且我們單位在分配獎勵金時，先著眼於研究人員的績效，績效的評定項目大致分為研究、服務、獎項等方面，內容涵蓋個人著作、近 3 年進行的研究成果、執行的研究計劃、參與國內外研討會及學術演講、參與學術團體及擔任職務、替期刊 review 篇數、擔任學位考試委員、參與所外學術期刊的編輯工作、參與所務委員會或小組及工作成果、兼職或兼課、指導所內研習員、專題計劃助理或外校研究生、獲得學術或其他獎項等，因為我們單位研究員研究成果豐碩或參與其他相關學術性活動較多，這幾年多半是以研究員為獲獎人員。 訪 A2：我們單位主要是以在所內近 3 年所發表的研究論文或計畫為主要考量因素，然後透過加權的方式計算出點數排序出高低點數，會按照發表論文類型、論文排行及作者排序來加權計算點數，例如:發表 1 篇學術論文給 4 個點數，這篇論文排名在前 20%可以加權 5 倍點數，如果是第一作者可以再加權 4 倍點數。而這樣的分配及加權計算方式，我們先前是有透過所務會議的程序，讓每個研究人員都充分討論確認後才來執行的，所以在執行分配上都很順利，沒有什麼問題。其實研究人員自己都很清楚近幾年的研究績效如何，有時候也有些人會一年有得到獎勵金，一年沒有得到獎勵金，這也是很正常的事情。 訪 A3：首要考量最近 3 年研究表現，包括研究成果、論文產出、教學、受邀國內外演講及公共服務等，團隊合作也在考量因素內，包括所內、院內、國內及國外的合作，若有主持大型計畫、國際合作、受邀大型重要會議演講或主持等均有加分作用。 訪 A4：我們會先列出通訊作者/第一作者的期刊論文來計算點數，共同作者計算的點數則須乘以 0.8，非第一作者的不列入計算，點數

歸納項目	訪談紀錄
	計算分為三個等級：(1)頂尖期刊(Nature、Science、Cell)屬於特優等級，獲得該等級的研究人員較少，一篇約採計 30 點，(2)第二個等級是優等，以總篇數來看，每篇約採計 10 點，(3)第三個等級是其他優等，點數約 5 點以下。期刊論文以近三年發表作為採計標準，另外為避免一些新的領域期刊論文未被採計，每年在計算點數計算之前，會先請研究人員提出建議，像今年我們彙整完建議結果，提到所務會議投票表決通過後，決議在其他優等部分，新增 4 個可以採計點數的期刊論文，這也是我們單位的彈性作法。 訪 A5：我們單位每年會彙整每位研究人員的工作報告，這份報告裡面以當年度的為主，參考前兩年的成果，也就是以近三年為主，這是考量到人文組的特性，在專書或一些著作上的出版需花費較長的時間才能完成。報告內有很多項目，包括：(1)已經發表刊出的論著期刊學報，以嚴謹審查程序並修改的刊物為主要，無須審查的刊物著作、編輯編纂、翻譯書評等屬於次要，仍會臚列在工作報告內，(2)進行中撰寫中的論文期刊學報，(3)執行國科會或其他單位計畫，(4)參加學術會議活動(如：會議中擔任的角色、有無發表論文)，(5)參與單位或院內公共事務等，在提報獎勵名單的過程當中，主要以已經發表刊出的論著期刊學報為主，其他項目不會去參考。據我瞭解，國科會在審查的過程當中，會考慮近 5 年內獲得該會專題研究計畫的件數，如果從來沒有獲得到國科會專題研究計畫，要審核通過並得到獎勵較困難，因此，我們單位會呼籲研究人員多申請國科會專題研究計畫。工作報告有固定的格式，由研究人員自行填寫。我們單位不採用積點的方式，是因為我們有自己出版期刊，也得到國科會的優良期刊評比，而且明確地知道那幾個刊物是在學術界比較重要的，因此，研究人員發表刊登在這些期刊上面，是決定獲得獎勵與否的首要因素。現在大陸有很多不同的刊物不是很嚴謹，投稿後很容易被刊登出來，是否有經過審查無法得知，所以也就不傾向採積點方式。 訪 B1：我們單位主要是看最近 3 年的研究成果表現。 訪 B2：學術評比本來就很難有一個標準，也難有公平之結果。所幸幾乎每位研究人員也能體諒，因此很少有爭吵的情形。簡單的說，任何方法都會不公平。我說過研究本來就很難有一個評比標準，目前都以論文發表的期刊及論文被引用次數為衡量標準，大都以研究熱門的領域的學者為得獎者，與程序公平無關。熱門的領域是歐美國家主導的，不一定適合小國臺灣來發展，所以往往得到的

歸納項目	訪談紀錄
	結果是花錢但是沒對社會國家有幫助，反而只是歐美的跟隨者而已。我們應該想想我們自己的資源、長處及發展方向。不要只想得獎，要對社會國家好的長遠計畫。 訪 B3：同一單位裡面每個研究人員研究領域不同，衡量研究績效標準的問題，一直都存在。現在我所知道的學校都是授權由學院自行作決定，自然科學用積點的方式來計算很清楚，社會、人文科學比較難用積點的方式來計算，不得以才會使用 SSCI、TSSCI 來算論文點數，但現在每個學校或單位執行作法上都不太一樣，像我知道臺灣大學就有把教學、服務也列入其中，而這些衡量績效的標準現在正在改變中。獎勵金額的分配方式，我過去訪問過美國喬治亞大學的一位系主任，他說他是擔任一個公正的仲裁者角色，該大學所給予他的一筆錢，讓他去做分配，他個人是從教學、研究各方面綜合考慮，給每位老師或研究人員不同的薪水，及不同程度的加薪，去作延攬及留住人才的運作，形式上薪水及加薪是不公開的，但實質上私下討論也是公開的，如果有所不滿或不公平，則可以提出陳述說明。但在目前國內並不是用這樣的方式，為了求得公平，用論文點數、用論文篇數，用大家都一樣平均的獎勵金額，但這其實是假性的公平。 訪 B4：持續性的獎勵是好的，對於目前的薪水當然不無小補，但除非是以調整薪水的方式，否則我不是很贊成用很多 bonus 獎金來額外給，像有些私立學校是這樣做的，事實上我覺得不是很好，例如你怎麼去 evaluate 這些事情，以研究人員來說，就是論文的發表，evaluate 的方式每個人心目中都各有一把尺，雖然國科會現在要修改評量方式，但現在大部份的學校還是看 impact factor 的加總，於是造成了大量發表與積點以爭取獎勵，但我們覺得如果你習慣這種方式，就沒辦法好好的做一些 high impact 的研究，對科學有較大貢獻及影響的研究。因為 impact factor 是很容易的評量方式，但現在常用的是整本 journal 的 impact factor，這在最好的 journal 大概沒什麼問題，但有很多 high impact factor 的 journal，人家 cite 的是裡面別人的 paper，不是你的 paper，卻仍然被計算用作金錢上的獎勵，我覺得這是很不好的，因為讓大家著眼在 impact factor 的累積以換取獎金。雖然一開始是鼓勵性質，但作法若不是很好就有失原意，反而不是鼓勵提高競爭力，這雖是一種公平，但一旦成為標準，就有很多方式可以去達到，例如以多篇累積去達到點數的要求。所以我才會覺得應該是提高基本的薪水，鼓勵大家留下來做好的研究，避免人才

歸納項目	訪談紀錄
	被挖角出去。而且其實這些獎金也不是很多，或很固定，所以如果我是著眼在這些獎金，在我的薪水只有八九萬的情況下，若別人來挖角，開出月薪 20 萬的話，那就很 attractive 啦，當然目前短期之內沒有辦法，但如果可以調整法定待遇是最好的。
獲獎通知	訪 A1：確定獲獎人選後，再以密件的方式通知獲獎人員。 訪 A2：我們單位由行政人員個別通知獲獎人員填列申請獎勵金的相關表單，老師們拿到表單就知道自己這一年度有獲獎，而且老師們每年研究成果不定，大多知道今年自己會不會獲得到獎勵金。另外，我們單位所長會透過所務會議，公開宣布這一年度的獎勵金申請案，大概最低多少點數以上的人員可以獲獎。 訪 A3：我們單位都是用密件的方式處理。 訪 A4：獎勵名單的部分，我們是逐一去通知獲獎勵的研究人員，不是公開的。研究人員研究成果逐年豐碩，獲獎勵金額卻減少，面對這樣的情況，我們單位會先讓研究人員了解這筆獎勵金額多寡主要跟單位內申請國科會計畫數或計畫金額有關，所以研究人員通常能夠理解獎勵金額減少的情況。 訪 A5：獎勵人員名單確定後，由行政人員個別通知名單內的研究人員。我們單位獎勵金額是採取平分給獲獎勵人員，每個人每個月領的獎勵金都是一樣的。基本上院內每年公布每個單位可以提報的獎勵人數及總獎勵金額上限，我們單位現有的研究人員大概 52 位上下，每年分配可提報獎勵人數上限約在 16-17 人，獲獎勵人數不到三分之一。 訪 B3：據我所知，我們單位在獎勵人員名單及獎勵金額多少，是秘密不公開，也沒有人會去討論的。
實施成效	訪 A1：我們單位多數重要的研究成果都是透過研究人員互相切磋面對面討論而來，對於實驗設備的需求相對較低，這意味著延聘國際的傑出研究人才是我們單位重要的任務。這筆獎勵金運用在我們單位是有達到留住人才的目的，也沒有產生不好的影響，不過面對亞洲各國提出更誘人的薪資爭相從國外延攬頂尖的人才，我想持續提供彈性薪資給具有潛力的研究人才，才能縮減臺灣與他國的薪資差異。 訪 A2：其實研究人員本身就是喜歡作研究工作，不管有沒有這筆獎勵金，他們都是得接計畫作研究，指導學生，所以有沒有達到留才的效果，我是不敢確定。記得這項措施剛開始實施的時候，國科會規定，這筆獎勵金跟獲得國科會傑出研究獎的人員不可以重複領取，而且要獲得國科會傑出研究獎不是那麼容易的，但是傑出

歸納項目	訪談紀錄
	研究獎 1 年給 30 萬獎勵金，平均 1 個月獎勵金 2.5 萬，有時候都比獲得這筆獎勵金的人領的還少，幸好今年國科會放寬這筆獎勵金跟國科會傑出研究獎可以重複領取，這樣才能針對真正優秀的研究人員給與即時的獎勵。 訪 A3：我們單位每年有 10 位左右的研究人員能獲得獎勵金，對於研究人員的薪俸略有小補，但是否能夠因這筆獎勵金而留住人才仍待商榷。因為研究人員從事研究工作除為了餬口外，絕大部分是因為興趣與志業，能夠提供良好研究環境及研究資源才是留住人才的主要誘因。我們單位實施這項措施截至目前為止，並未產生不良影響。 訪 A4：我們單位研究風氣良好，可以專注在研究工作上，研究人員被挖角的情況比較少。雖然有些研究人員可能一年有獲獎勵，一年沒有，但其實研究人員近幾年的研究績效成果如何，基本上他們都自己知道，我們單位在執行上有訂定明確的內部執行規則，因此，也不會有其他意見或產生爭議。另外，每年獎勵的名額有限，有些研究績效不錯的研究人員，也有可能在同儕都傑出優秀的情況下，未能得到獎勵被犧牲掉。 訪 A5：我們人文及社會科學組的研究人員一個人一台電腦就可以發表論文，不像數理科學組或生命科學組的研究人員，通常都是一個團隊，也因為大多是單打獨鬥，比較常會被挖角。目前薪資要大幅成長有困難性，也就有了國科會這樣的獎勵措施出來。香港的薪水大概是院內研究人員待遇的 4 倍，國科會這項獎勵措施對同仁來說算是不錯，但跟香港比較仍有段差距，所以研究人員不會因多了這項獎勵金而放棄其他更好的發展機會。目前到大陸去仍有比較多限制，不然大陸給的條件算是優渥，所以我們所內有幾個同仁多選擇去香港發展，那邊的薪水確實高出許多，因此，這項獎勵措施對於留住人才仍有一段距離，但在目前政府財政困難的情況之下，薪資結構無法大幅調整，至少這個獎勵措施多少有點鼓勵、激勵的作用，但無法達到留才的效果。有些研究人員可能一年有獲獎勵，一年沒有，但基本上研究人員對於自己的研究成果如何都是清楚的，所以不會有什麼爭議的情況，而且我們單位每年將每位研究人員工作報告彙整成冊，發送給每位研究人員參考，研究人員都可以對照自己跟其他人的研究成果。我們單位研究領域較特殊，新聘人員多從研究助理栽培起，少數從國內外延攬博士，新進人員雖然發表期刊論文較少，不易獲得到這項獎勵措施，但國科會從最近開始針對新進人員部分也有發給延攬特殊

歸納項目	訪談紀錄
	優秀人才獎勵金[16]，也可以達到效果。我們也有延攬過一位擅長中亞地方語言(梵文、藏文等)的外籍研究人員，一來就發表許多期刊論文，雖然是新進人員，但仍會給予獎勵，不過這位研究人員因不適應這邊濕冷的天氣而離職，雖然整個大環境不是很友善，具有興趣的人才會來，所以也是有延攬到幾位願意放棄醫生資格的人，轉行投入醫療史的相關研究。 訪 B1：我聽過國科會的補助大專校院獎勵特殊優秀人才的獎勵金措施，我覺得這筆獎勵金無法達到留住人才的目的，而且我認為這些獎勵措施應給予年輕學者多一些機會。 訪 B2：我知道這項獎勵金措施，但我覺得臺灣科研單位及大學的薪資與香港、新加坡及部分的大陸科研單位及大學的薪資相差太大，所以達到留住人才的目的成效可能有限。 訪 B3：要留才所以要有彈性薪資，彈性薪資發放要考慮是否有達到激勵的效果，經費財源是否充裕持續發給、有無法律訂定、薪資以外提供搬遷費、額外的圖書費用等配套，這些制度如果建立起來較能夠吸引人才。人才返國之後，須付出相對的沉澱成本，薪水多 1 至 2 倍的情況下，比較能夠留住人才，但也有可能出現提供良好的薪資加上非薪資部分的給與，延攬回國的人才在 5 到 10 年間卻做不出較好的研究成果，這也是延攬人才時需要考慮到的風險。所以，誘因制度的設計可以分階段給予獎勵，例如以 5 年為期程給予獎勵。現有人員的留才部分，最重要的則是財源來源的穩定性，財源不穩定會造成優秀人才一年加薪，次一年不加薪的情況，沒人能夠接受這種情況，所以，這種沒有編列預算無法預期得到的薪資加給部分，對於優秀人才的延攬及留任造成困擾，像國科會提供獎勵措施的經費越來越少，這就是一個核心的問題，因為有些研究人員可能一直都表現傑出，績效良好，在績效不變的情況下，因經費縮減之下，造成獎勵金額隨之減少，感覺就不是很好。如果能夠視每年研究績效良好或不好，來給予不同

[16]依據行政院「延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案」，科技部於 101 年 6 月起施行「科技部補助大專校院延攬特殊優秀人才措施」，這項措施主要係針對「延攬新進的教學或研究人員」發給獎勵金，重點說明如下：

一、受延攬人於申請機構正式納編時，年齡應在 55 歲以下，且應符合下列資格之一，方得給予獎勵金：(一)非曾任或非現任國內學術研究機構編制內之專任教學、研究人員。(二)受延攬人於申請機構正式納編前 5 年間均任職於國外學術研究機構。

二、符合前述獎勵資格者，獎勵期間最長為 3 年，且不得中斷聘期，並按職稱區分獎勵額度上限為(一)研究員每月獎勵額度以不超過新臺幣 8 萬元為原則；(二)副研究員：每月獎勵額度以不超過新臺幣 6 萬元為原則。(三)助研究員：每月獎勵額度以不超過新臺幣 3 萬元為原則。

歸納項目	訪談紀錄
	的獎勵，增減獎勵金額，至少產生誘因，促使維持良好績效，也就較容易被接受，但現在情況卻不是這樣，這就是問題重點所在。 訪 B4：獎勵本身是不錯，我是贊同獎勵的，至於有沒有去補足到薪水不足的部分，我是不清楚其他人有沒有拿到比較多，但至少我拿到的獎勵金額是不算太多。在臺灣這樣的薪水，如果是在國內比較起來，算是不錯，但是跟亞洲其他鄰近國家比較，還是太低，當然也就相差很大。不過現在我們薪資停頓的情況下，如果這樣獎勵措施是要減少人才流失到亞洲其他鄰近國家，不太能產生作用，以我現在這個領域來說，中國就不用提了，因為它給薪幅度變動很大，如果要挖角，它可以給你很多錢，新加坡、香港的薪資大概都是我們的 2 到 3 倍，現在連韓國都比我們高，日本更不用提，我們現在要找日本來的 postdoc，雖然我們的 living cost 物價指數比日本低，但我們能夠 offer postdoc 的薪水大概是日本本土的一半，日本 postdoc 的薪水應該比我們的副研究員還多，約 20 幾萬日幣，所以我真的覺得留住好的人才，不要讓人才流失到鄰近其他國家去，以現在的獎勵方式還是不夠的，而且我覺得這個是全面性的問題，以在台北來說，目前的薪水跟房價也無法比較，對於一些從國外回來的研究人員，並不是著眼於薪水而回國，國外薪水比國內優渥，以我而言，我在美國擔任 postdoc 領的薪水比目前還多，也足夠在美國買房。我的意思不是要求加薪，而是應該往這個方向去做，但臺灣目前整個大環境不太好。我們所我是沒有聽過因為獎金太少而離開的，就像我說的，這裡的薪資在臺灣是 OK，但跟其他國家比起來有差別，所以真的覺得薪資很重要的人，當初就不會回來臺灣。但是在延攬人才方面，我們能夠提供新進人員的薪水，比他在當地做 postdoc 還要低，以美國來說 postdoc 的年薪可能是五萬多美金，我們要做好幾年加上年終等才能有這樣的水準，更不用說他這樣的薪水在美國是買得起房子的，雖然我們提供宿舍，但宿舍與他自己置產的意義不同。所以至少在我們的領域，這樣的薪水很難 compete 到 international talent，對外國人沒有吸引力，再者就算能提供國際級的薪水，還是很難在台北買房，所以這是目前臺灣大環境的問題，我們能提供的薪水，很難吸引到非臺灣出身的優秀研究人員，頂多只能請到他們做一些短期研究。我如果是與臺灣無關的外國研究人員，我可能也不會選擇這裡吧。

國立政治大學
National Chengchi University

附錄四 科技部 103 年度獎勵措施徵求公告

科技部 103 年度補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施徵求公告

一、依據：

依行政院 99 年 7 月 30 日院臺教字第 0990101117 號函同意實施之「延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案」辦理。

二、申請機構：

(一)公私立大專校院。

(二)經本部認可之受補助機構並報經行政院同意準用本方案之學術研究機關(構)。

三、前點申請機構於申請前應依行政程序訂定支給規定，第二款之學術研究機關(構)之支給規定應報經行政院同意實施。所訂支給規定應符合下列原則：

(一)特殊優秀專任教學研究人員之認定，應考量學術研究、產學研究或跨領域研究等面向之績效，並應經申請機構審核機制及組成審查委員會評估績效卓著者，方可給予獎勵。

(二)申請機構內部審查委員會應依各該專業領域之國際水準，訂定欲延攬或留任之各類頂尖人才之進用標準及未來績效要求。

(三)應明訂核給各類頂尖人才之獎勵級距及核給比例。級距及比例之訂定不得以平均分配、酬庸、職務(位)、年資、生理條件等不具績效表現意義之項目為依據，亦不得以不定期方式給予一次性獎金。

(四)應明訂定期評估標準。

(五)應明訂對延攬人才提供教學、研究及行政支援之內容。

四、申請機構獎勵對象資格、人數及金額：

(一)獎勵對象：申請機構編制內特殊優秀專任教學研究人員，資格如下：

1.特殊優秀教學研究人員，指學術研究、產學研究或跨領域研究績效傑出人員，不含教學績效傑出人員、行政工作績效卓著人員及軍公教退休人員。

2.申請機構編制內專任教學研究人員，如依相關規定被借調人員，由借調機構提出申請；如為 102 年 8 月 1 日以後聘任人員，須為國內第一次聘任，不得為自國內公私立大專校院或學術研究機關(構)延攬之人員。

(二)申請獎勵人數上限：不超過申請機構編制內專任教學研究人員總人數之 20%。

(三)申請本部補助獎勵金額每人每月最高不得超過新臺幣 20 萬元。

五、申請補助額度：

申請機構得申請獎勵特殊優秀人員之金額，以申請機構 102 年度獲本部補助具研究性質之專題研究計畫業務費總額之一定比例為上限。前述總額及比例由本部核算並通知申請機構。

六、申請期限：

申請機構應依本部規定之期限提出申請，逾期不予受理。

七、申請方式：

申請機構應至本部網站線上製作申請文件，並檢附資料紙本乙份向本部申請，文件不全或不符合規定者，不予受理。

八、申請機構前 3 年平均獲本補助經費新臺幣 500 萬元以上且通過率達 90%為甲類，其餘機構為乙類，兩類機構相關申請應備文件、審查方式、撥款、經費結報及繳交報告等作業如附表。

九、補助期間：

自 103 年 8 月 1 日起至 104 年 7 月 31 日止。

十、補助經費相關規定：

(一)申請機構應建立管考機制，依獎勵金額按月撥付各獲獎勵人員，經費專款專用，如有賸餘款應繳回本部。

(二)申請機構已依本部「補助大專校院延攬特殊優秀人才措施」給予獎勵之人員，於該措施獎勵期間不得再列入本措施之獎勵對象。

(三)特殊優秀教學研究人員在補助期間內有離職、留職停薪、借調至他單位任職、不予聘任或遭本部停權等情形，該項補助即按其未在職期間或停權期間比例繳回。

(四)申請機構應依會計法及會計制度等規定辦理各項會計事務處理，依所得稅法等規定辦理所得稅及其他稅賦之扣繳事宜。

(五)補助款項之支出原始憑證，應依支出憑證處理要點規定辦理。

十一、執行與考評：

(一)申請機構所繳交執行績效報告由本部進行考評，考評結果作為下年度補助之依據。

(二)申請機構有下列情事之一者，本部得撤銷或廢止原核定之補助，並停止其申請補助之權利：

1.偽造文書或以不實資料申請本項補助經費。

2.未依規定期限繳交執行績效報告並經本部催告仍未辦理者。

3.未按月撥付補助經費予受獎勵之特殊優秀教學研究人員。

4.其他未依規定使用本補助款之情事。

(三)申請機構所獎勵對象如經本部發現有資格不符者，將追回該筆款項；申請機構未依申請時提送之支給規定核給獎勵，或審核過於寬濫，本部得視情節輕重降低次年度可申請補助額度上限。

附錄五 中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點

中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點

行政院民國 99 年 12 月 2 日院臺科字第 0990067034 號函同意

一、依據：

依行政院 99 年 7 月 30 日院臺教字第 0990101117 號函同意實施之「延攬及留住大專校院特殊優秀人才實施彈性薪資方案」及行政院國家科學委員會 99 年 8 月 23 日臺會綜二字第 0990060971 號函頒補助大專校院獎勵特殊優秀人才措施徵求公告辦理。

二、目的：

中央研究院(以下簡稱本院)為延攬與留住特殊優秀研究人員及研究技術人員(以下簡稱研究人員)，加強獎勵學術研究績效表現傑出、深具發展潛力的研究人員，期能達到培育高級學術研究人才及全面提昇學術研究水準的目的，特訂定「中央研究院特殊優秀人才獎勵支給要點」(以下簡稱本要點)。

三、獎勵對象及獎勵人數：

（一）獎勵對象：

本院新聘之特殊優秀研究人員、現職編制內之特殊優秀研究人員及留住國外大學或學術研究機構爭取長期聘任之特殊優秀研究人員。以上獎勵對象不含特聘研究員。

特殊優秀研究人員指學術研究、產學研究或跨領域研究績效傑出人員，不含教學績效傑出人員、行政績效卓著人員、自公立大專校院及公立學術研究機關(構)退休之人員。

現職人員指於本院任職編制內專任研究人員。

新聘人員指本院於國內第一次聘任者，不含自國內公私立大專校院或學術研究機關(構)延攬之人員。

（二）申請獎勵人數上限：

不超過本院編制內專任研究人員總數之 25%。

四、經費來源：

行政院國家科學委員會(以下簡稱國科會)行政院國家科學技術發展基金。

五、申請補助額度：

（一）本院每一年度得向國科會申請獎勵特殊優秀研究人員獎勵經費，以不超過本院前一年度獲國科會補助專題研究計畫(不含研究類型為補助案部分)業務費總額之一定比例計算，是項比例由國科會定之。

（二）本院以總額管制方式，由各研究所(處)、中心依獎勵人數及補助經費之上限提出申請。

六、審查方式及支給標準：

（一）審查方式：

1、現職編制內之特殊優秀研究人員：

各研究所(處)、中心研究人員，經由所長(處主任)、研究中心主任，考量學術研究(學術著作專書、論文表現、榮獲獎項、殊榮情形與研究技術成績)、產學研究或跨領域研究及該所(處)、中心之中長期發展需求等面向之績效推薦，經本院學術研究績效評定委員會審核，並具有下列條件之一者，得予補助經費。

（1）研究(技術)成果獲聲譽卓著之全國性或國際性學術團體，評列為最高等級，並頒給獎勵。

（2）完成重大研究(技術)成果，並有傑出貢獻，獲國內外學術界認許。

（3）研究(技術)成果經相關單位評審成績特優。

（4）參與院內學術研究或政府政策制訂，績效特優。

（5）出版專書(專門著作)，在學術(技術)上確有重要貢獻。

（6）出版學術論文(技術報告或技術成品)，在學術(技術)上確有重要貢獻。

（7）領導或從事研究，績效卓著。

（8）主持或共同主持大型研究計畫，績效卓著。

（9）參加國際性學術研討會，擔任中心議題主講人，績效卓著。

（10）獲得重要學術獎項，績效卓著。

（11）擔任國際學術期刊編輯委員，績效卓著。

（12）協助研究所(處)、中心研究工作之推展，確有重要績效。

2、國內新聘之特殊優秀研究人員：

由所長(處主任)、研究中心主任推薦，經本院新聘人員學術研究獎金審核委員會審核通過，並呈請院長核定者，得予補助經費。

3、國外大學或學術研究機構爭取長期聘任之研究人員：

特殊優秀之研究人員，遇有具國際學術聲望之國外大學或學術研究機構爭取長期聘任者，由所長(處主任)、研究中心主任推薦，經本院學術諮詢總會審核通過，並呈請院長核定者，得予補助經費。

（二）支給標準：

前款各項補助，依申請人員傑出研究表現或學術(技術)上之貢獻程度，以 1：5 之差距比例核給獎勵。

七、本院各研究所(處)、中心為使國內新聘之特殊優秀研究人員及研究技術人員能安心留在國內從事研究工作，應提供研究及行政支援。

八、補助經費相關規定：

（一）補助經費分二期撥付，依國科會核定通知函規定，檢附領款收據及印領清冊辦理撥款事宜。

（二）本要點所列經費，應專款專用，如有剩餘款應繳回國科會。

（三）受補助人員於補助期間內，如有離職或不予聘任等情況，該項補助即按其未在職期間比例繳回。

（四）本院應依會計法、審計法及會計制度等規定辦理各項財務處理，依所得稅法等規定辦理所得稅及其他稅賦之扣繳事宜。

九、執行及考評：

（一）本院應訂定定期評估標準，於補助期間結束前 1 個月檢討評估執行情形，並繳交執行績效報告。

（二）本院所繳交執行績效報告由國科會進行考評，考評結果作為下年度補助之依據。

（三）本院有下列情事之一者，國科會得撤銷或廢止原核定之補助，並停止申請補助之權利：

1、偽造文書或以不實資料申請國科會補助經費。

2、未依規定期限繳交執行績效報告並經國科會催告仍未辦理者。

3、未按月撥付補助經費予受獎勵之特殊優秀研究人員。

4、其他未依規定使用國科會補助款之情事。

十、本要點經院務會議通過，報行政院同意後實施。

國立政治大學
National Chengchi University