國立政治大學公共行政學系碩士論文

# 中央政府施政績效資訊運用之研究

指導教授：施能傑　博士

研究生：謝婉柔　撰

中 華 民 國 一 百 零 四 年 五 月

國立政治大學
National Chengchi University

**National Chengchi University**
**Department of Public Administration**
**Thesis**

# The Use of Performance Information of Central Government

**Advisor: Jay N. Shih, Ph.D.**
**Graduate Student: Wan-Jou Hsieh**

**May, 2015**

國立政治大學
National Chengchi University

# 謝誌

終於，到了可以寫謝誌的這一刻，也即將結束在政大將近三年的日子。論文能順利進行與完成，要謝謝許多為這篇論文投注心力，以及一路上陪伴我走過的每一個人。首先當然要感謝施能傑老師的收留，耐心的指導並給予我許多寫作上的建議，老師豐富的實務經驗，是論文得以順利完成的大功臣！也很感謝口試委員郭昱瑩老師與胡龍騰老師，提點了我很多論文的不足之處，讓論文的產出能夠更加完整。謝謝世新認識的莫永榮老師，在蒐集受訪者名單遭遇困難時，給予我最大的支援。也謝謝每一位協助填答問卷的中央機關主管人員，感謝各位在公務繁忙之餘，仍願意耐心填寫並回覆問卷，使這篇論文能順利完成。

從世新行管到政大公行，求學的路上總是能有許多貴人相助，謝謝蘇毓昌老師、洪綾君老師、胡龍騰老師以及黃東益老師的研究室大家庭，讓我能受到許多老師與學長姐的幫助與指導，並給予我許多研究與工讀的機會，讓我從學習中累積經驗與能力。謝謝世新認識的學長姐們，畢業後受到我關於論文問題的騷擾總是不厭其煩地幫我解決問題。謝謝同為施門的論文好夥伴華華，互相砥礪互相取暖，還好有妳陪伴度過這段水深火熱趕死限的日子。也謝謝一起修課和吃喝玩樂的朋友及可愛的小直屬，因為有你們，讓我的碩士生活多了許多開心與特別的回憶。

最讓人感動的，是在孤軍奮戰時那群不離不棄的好友，以及讓我在沒有任何壓力下能好好學習並完成學業的家人，謝謝你們讓我有更多的勇氣，堅定自己的選擇。謹以此論文獻給這些相信我、陪伴我、等待我的人，謝謝你們成為我最強大的後盾。

婉柔 於木柵

2015 年 5 月

國立政治大學
National Chengchi University

# 摘要

績效評估成果能反饋於決策與施政運作，對政府績效的改善有其重要性和必要性，了解這些評估過程產出的績效資訊是否有被妥善運用，是政府邁向完善的績效管理不容忽視的重要議題。我國中央政府推動績效管理數十年，卻仍較為缺乏對施政績效資訊運用進行檢視與探討的相關研究，本研究因而以相關文獻與國內外實務對績效資訊運用的討論為基礎，嘗試建立我國中央行政機關施政績效資訊運用之架構，了解中央機關主管人員對於施政績效資訊的運用程度，並分析影響其運用與否的原因。

本研究採取問卷調查法，針對中央 13 個部會的三級機關首長與一級單位主管發放問卷，從引導與控制、促進學習與改善、激勵與獎懲，以及課責等四大運用面向探討我國主管人員對於施政績效資訊的運用情形，並從領導者支持、參與機會、資訊品質、個人態度、教育訓練等構面探討影響主管人員運用施政績效資訊的主要因素。研究發現大多數主管人員都能仔細瀏覽並善用各種施政績效資訊輔助日常業務之進行，各類施政績效資訊中以列管計畫年度績效評核報告的瀏覽與用於精進公務的程度最為良好。進一步針對機關年度施政績效與列管計畫績效評核報告兩類資訊探討主管人員在各面向的運用頻率，整體運用程度良好，但真正強烈表示經常運用者僅占一成至三成左右，資訊運用仍有精進與提升之空間。各種運用中以促進學習與改善面向平均運用程度最頻繁，隨後依序為引導與控制面向、課責面向，以及激勵與獎懲面向。在影響因素方面，領導者支持與教育訓練對主管人員運用施政績效資訊的運用頻率具有顯著影響，各機關可善用領導者之影響力，並致力於將施政績效資訊的運用營造為組織文化的方向努力。教育訓練對主管人員的運用情形亦具有顯著影響，政府機關可多舉辦相關教育訓練與實務學習，協助同仁建立運用績效資訊的能力。



**關鍵字：中央政府、績效管理、施政績效資訊、資訊運用**

**目錄**

第一章 緒論.....1
第一節 研究背景與動機.....1
第二節 研究問題.....7
第三節 研究方法及範圍.....9
第二章 施政績效資訊之文獻檢閱.....13
第一節 施政績效資訊的範疇.....13
第二節 施政績效資訊的運用面向.....16
第三節 施政績效資訊的運用程度.....26
第四節 影響施政績效資訊運用之因素.....28
第三章 研究設計.....41
第一節 研究架構.....41
第二節 調查問卷內容設計.....47
第三節 研究對象.....52
第四節 資料分析方法.....53
第四章 施政績效資訊運用之實務調查結果.....55
第一節 調查進行方式與回收率.....55
第二節 各種施政績效資訊之瀏覽與運用概況.....62
第三節 施政績效資訊各面向運用頻率.....67
第四節 主管人員對機關施政績效資訊之看法.....77
第五節 影響施政績效資訊運用之主要因素.....86
第五章 結論與建議.....95
第一節 研究發現.....95
第二節 研究發現討論.....100
第三節 實務建議.....104

第四節 研究限制與後續研究建議 ..... 106
參考文獻 ..... 109
附錄一 問卷調查對象之行政機關列表 ..... 115
附錄二 問卷（機關正副首長版本） ..... 117
附錄三 問卷（單位主管版本） ..... 121

國立政治大學 National Chengchi University

# 表目錄

表 2–1 績效資訊的用途 ..... 18
表 2–2 績效資訊的內、外部運用 ..... 21
表 2–3 施政績效資訊運用面向之整理 ..... 23
表 2–4 施政績效資訊運用項目之整理 ..... 24
表 2–5 影響績效資訊運用因素之整理 ..... 38
表 3–1 政府施政績效資訊運用面向之意涵 ..... 44
表 3–2 影響施政績效資訊運用之變項意涵 ..... 47
表 3–3 施政績效資訊類型 ..... 48
表 3–4 政府施政績效資訊之運用面向與題項 ..... 49
表 3–5 影響施政績效資訊運用因素與題項 ..... 51
表 4–1 問卷回收狀況 ..... 56
表 4–2 問卷各構面信度分析 ..... 57
表 4–3 問卷各構面 KMO 和 Bartlett's 球形檢定 ..... 58
表 4–4 運用面向之因素分析結果 ..... 58
表 4–5 影響因素之因素分析結果 ..... 60
表 4–6 受訪者基本資料 ..... 61
表 4–7 各施政績效資訊瀏覽情形 ..... 63
表 4–8 人口變項與瀏覽程度差異分析彙整表 ..... 64
表 4–9 各施政績效資訊用於精進公務頻率 ..... 65
表 4–10 人口變項與精進公務頻率差異分析彙整表 ..... 66
表 4–11 引導與控制面向之次數分配與描述性統計 ..... 69
表 4–12 促進學習與改善面向之次數分配與描述性統計 ..... 70
表 4–13 激勵與獎懲之次數分配與描述性統計 ..... 72
表 4–14 課責之次數分配與描述性統計 ..... 73

表 4–15 各運用面向之題項與描述性統計 .....74
表 4–16 人口變項與各面向運用差異分析彙整表 .....76
表 4–17 機關領導者支持程度之次數分配表 .....79
表 4–18 參與機會之次數分配表 .....80
表 4–19 資訊品質之次數分配表 .....82
表 4–20 個人態度之次數分配表 .....83
表 4–21 教育訓練之次數分配表 .....83
表 4–22 各影響因素之題項與描述性統計 .....84
表 4–23 人口變項與影響因素差異分析彙整表 .....85
表 4–24 自變項、依變項與控制變項說明 .....87
表 4–25 自變項與依變項間之 Pearson 相關係數分析 .....88
表 4–26 自變項之相關與共線性統計量 .....88
表 4–27 整體運用頻率之階層迴歸分析 .....90
表 4–28 各運用面向運用頻率之階層迴歸分析 .....91
表 4–29 不同主管職務者之階層迴歸分析結果彙整表 .....92

# 圖目錄

圖 2–1 知識的用途與使用 .....20

圖 2–2 聯邦管理者運用績效測量資訊於各種管理活動的程度 .....27

圖 2–3 績效資訊運用於管理決策的使用方式與實務做法 .....32

圖 3–1 政府施政績效資訊運用架構 .....41

國立政治大學 National Chengchi University

# 第一章 緒論

近十幾年來，績效管理的風潮席捲全球，無論學術或實務界都將績效管理視為政府管理的重要議題，許多國家陸續推動的管理變革，也將政府績效管理列為改革的核心主軸。在績效管理制度中，衡量和評價施政成果雖然是績效管理的重點，但並非整個績效管理制度的終點。將績效評估的結果回饋於政府決策與施政運作的改善上，以此帶動政府的管理變革，方為一套完整的政府績效管理。由於績效評估成果能反饋於決策與施政運作，對政府績效的改善有其重要性和必要性，了解這些評估過程產出的績效資訊是否有受到妥善運用，是政府邁向完善的績效管理不容忽視的重要議題。

## 第一節 研究背景與動機

本節主要透過績效管理制度發展的脈絡背景以及績效資訊運用之概況，闡明本研究的背景與動機，首先將介紹國際績效管理與我國施政績效評估之發展，並透過施政績效資訊運用的重要性，帶出本研究的目的與研究問題。

### 壹、國際績效管理與我國施政績效評估之發展

面對治理環境快速變化、政府事務與公共問題層出不窮，如何在資源有限的情況下提升施政績效、滿足多元民眾的需求，除了是政府經營管理上的關鍵課題，也是實踐民主課責的重要做為。自 1980 年代起，績效管理一直是各國政府努力追求的目標與改革的核心主軸（施能傑，2010），許多國家積極引入績效管理的觀念，如美國柯林頓政府於 1993 年通過「政府績效與成果法」(Government Performance and Results Act,以下簡稱 GPRA)，引進成果導向、服務品質和顧客滿意等企業管理之觀念，並結合預算制度，使法案成為激勵行政機關提升施政效

能的誘因，隨後的小布希、歐巴馬政府也相繼提出並公布各種績效管理做法，做為任內績效管理制度主要的具體改革方針（胡龍騰、張國偉，2010；郭昱瑩、謝雨豆，2012，張四明、施能傑、胡龍騰，2013）。英國政府 1982 年提出的「財政改革方案」(Financial Management Initiative, FMI)亦要求相關部會應明訂政策目標與產出指標，在公民憲章(Citizen' s Charter)中，更進一步要求服務提供的機關必須發展績效指標與公布績效成果。澳洲政府 1993 年開始實施「政府服務提供評鑑」(Review of Government Service Provision)，並於 1995 年開始發佈一系列的「政府服務報告書」(Report on Government Services)，報告提出的主要任務在於對政府服務發展全國性的績效指標，以及分析服務提供的相關改革措施，不僅有助於政府服務績效的比較，也可針對已推動或尚在籌畫的政府服務提供相關評鑑與建議。而芬蘭政府在 2003 至 2007 年期間推動的新計畫管理制度，亦是績效管理概念的一種運用，該制度改革重點之一的「政府策略文件」 (Government Strategic Document, GSD)被廣泛運用於政府的績效管理，包含協助計畫政策目標優先順序之選列、衡量指標設定之基礎，並將執行效益之評估結果做為預算編列之參考（張四明、施能傑、胡龍騰，2013）。

從上述國家針對績效管理進行的相關改革與發展，可發現已有不少國家嘗試透過績效衡量與評估，協助推動政府部門的管理與運作。儘管在制度設計與功能運用上不完全相同，但皆是希望能透過績效管理制度的建立，有效掌控機關與計畫的實施進度與成效。顯見以績效管理為基礎做為對政府服務的定期檢視與追蹤，已成為許多國家政府運作的改革重點。

鑑於績效評估之重要性，我國亦將績效管理視為政府效能與競爭力的關鍵，並持續發展各種績效評核工作，以協助推動政府部門的管理與運作。我國政府目前主要的施政績效管理體系大致包含機關施政績效評估，以及個案計畫績效評核兩大主軸。機關施政績效評估是行政院為了實現高績效政府之目標，參考美國政府績效與成果法規劃設計，自 91 年度起開始推動的機關績效評估制度，主要以

目標管理及結果導向之原則評估機關組織整體績效。相較於以部會整體為考核對象的機關施政績效評估，個案施政計畫評核是行政院為了提升所屬機關個案計畫執行作業所建置的評核制度，以年度列管計畫為對象，依計畫管理、執行績效等面向之評核指標分別辦理評核作業。多年來，為因應國家建設及發展需要，績效管理制度的考成項目與方式、政策方針等均歷經多次的變革及修正，目前機關施政績效評估主要以 99 年度起開始適用之「行政院所屬各機關施政績效管理要點」為各機關辦理績效評估依循之法規，個案計畫績效評核則以「行政院所屬各機關個案計畫管制評核作業要點」為主要作業準則（國家發展委員會，2009，2012）。

雖然機關施政績效評估與個案計畫評核著重的評估標的與內容不盡相同，然而，兩者都強調評估結果的後續處理，亦即應對該年度績效目標的達成度，以及計畫執行成效評定等第有相關的後續反應與行動，包含做為對其所屬機關單位及相關人員之獎懲依據、依表現情形提出改進意見，以及做為概算與預算編列及審議之參考等，顯示績效評估結果的後續處理亦是政府落實績效管理的重要程序。由於這些績效評估結果擔負著回饋相關資訊至機關後續落實績效管理工作參考的重要職責，其能否得到相關運用顯得格外的重要。

## 貳、施政績效資訊的重要性

從 Harry Hatry (2002: 352)對績效管理的定義來看，績效管理是使用績效資訊影響計畫、政策或組織行動，以追求公共服務的最大利益。Donald Moynihan (2008: 5)也認為績效管理本身即是透過策略規劃和績效衡量產生績效資訊，以此做為決策之參考，兩者皆點出施政績效資訊在政府績效管理過程中的重要性，換言之，成功的績效管理除了對政府施政的產出衡量，也必須以有效的績效資訊蒐集為基礎。

就政府課責的角度而言，政府績效管理之所以受到重視，其根本因素在於社

會期望透過績效管理概念與制度的引進，以求塑造一具備效率、效能與課責的公部門 (Guthrie & English, 1997，引自胡龍騰，2011a)，如何落實公部門的課責，則有賴透過如績效報告、數據統計等的績效資訊來展現施政表現與成就。如同美國總統歐巴馬的首席績效官 (Chief Performance Officer, CPO)所言，績效管理最終要檢驗的是資訊是否得到應有的應用。Wouter Van Dooren (2008)也主張，要研究績效管理運動的成敗，必須要先研究績效資訊的使用，因為確定改革實際的影響是非常困難的，績效資訊的使用正好能對成功提供良好的測量 (Moynihan & Pandey, 2010; Pollitt, 2000)。由此可知，績效資訊的運用，一方面使政府得以展現施政成果，督促機關自主管理。另一方面也是民眾得以檢視政府具體施政成效的基礎，刺激民眾監督政府施政。因此，無論從施政者抑或公民的角度觀之，績效資訊的公開與運用都是民主課責能否落實的重要關鍵。

美國聯邦政府在西方國家的績效管理制度上可說是扮演先驅者的角色，其推行的政府績效管理也不斷提到績效資訊運用的重要性，如美國國會 1993 年通過的 GPRA，其目標之一便是促進聯邦管理者對於績效資訊的使用 (Moynihan & Lavertu, 2012)。美國總統布希自 2001 年上任後大力推動的「總統管理議題」(President's Management Agenda, PMA)，主要目的亦在於提升各機關計畫的績效資訊品質，促使國會與行政部門於制定管理決策以及資源分配時，能考量並結合績效資訊，提升政府整體的施政績效並證明政府運作之效率與成果（徐仁輝、蔡馨芳，2011）。美國政府課責署 (Government Accountability Office,以下簡稱 GAO)也堅信數據引導決策可以導致更好的結果，並主張機關若無法有效地使用績效測量和績效資訊來追蹤進度，將增加機關實現這些目標的風險。反之，管理者若能有效地利用績效資訊幫助決策，機關將可以更好地應對來自管理和績效的挑戰 (GAO, 2014)。

國際政府推動績效評估的同時，亦強調應重視績效資訊之運用，經濟合作暨發展組織 (OECD)1997 年提出的「追求成果：績效管理做法」報告，便提到績

效資訊如何表達，以及績效資訊如何與預算或薪俸結合運用，是政府推動績效管理時必須考慮到的關鍵性課題之一（張四明、施能傑、胡龍騰，2013）。OECD 於 2008 的政府運作趨勢報告中，將發展績效測量與評估所得之相關資訊、設計並善用資訊系統，以及整合績效資訊與預算決策過程列為績效預算改革的重要課題 (OECD, 2008)。績效導向預算工作小組於 2011 年的會議資料中也明確指出使用績效資訊於管理與預算編制，以及公開績效資訊以提升透明度有其必要性 (OECD, 2011)。學術界也逐漸關注績效資訊的運用，Robert Behn 於 1995 年曾表示，如何衡量績效以及使用績效資訊提高公共服務的成果，對公部門的績效管理的發展是非常重要的 (Kroll, 2014)。Moynihan 與 Pandey (2010)甚至指出，了解公部門成員對於績效資訊的運用，已成為學術界在績效管理領域中最急迫的挑戰，上述皆顯示在公部門透明化與課責之訴求下，績效資訊於各種面向之公開與運用，已成為國際在政府績效管理中關切的重要課題。

相對於績效資訊的重要性，績效資訊的運用情形卻不如預期，Wouter Van Dooren 與 Steven Van de Walle (2008: 1-2)在其著作《Performance Information in the Public Sector: How it is Used》中提到：「績效資訊的運用在績效管理的研究中是一個被忽略的議題…我們通常假定績效管理與使用績效資訊之間是存在連結的，但在實際使用上，績效資訊的運用卻是很薄弱的。」2008 年的明諾布魯克會議 (Minnowbrook Conference Ⅲ)，學者們也指出績效資訊的使用仍是績效管理中最重要卻未被充分了解的議題 (Moynihan & Pandey, 2010)，除了績效資訊運用的探討程度並不高，對於績效資訊實際運用的討論也大幅低於績效工具與績效系統的執行 (Hammerschmid, Van de Walle, & Stimac, 2013)。實務上亦可發現績效資訊的運用並不普遍，GAO 自 1997 年以來長期對聯邦各政府進行週期性的機關績效調查，這些調查顯示，聯邦管理者擁有越來越多可利用的績效資訊，但卻沒有進一步利用這些資訊進行決策。從 1997 年與 2007 年的調查比較發現，聯邦管理者將績效資訊運用於管理決策中的情況除了未有顯著地提升，甚至在不少的項目上

皆呈現下降的趨勢 (GAO, 2001, 2008, 2009)。由此顯示，資訊的存在並不意味一定能被使用，僅是績效資訊或報告的呈現，並不代表組織能將這些資訊反饋運用於決策當中。

各國政府雖然投入大量的精力與資源在績效系統的建置，卻忽略了如何促進績效資訊運用的問題 (Moynihan & Pandey, 2010)。我國亦然，政府倡導資訊公開後，從政府網站中僅可觀察機關是否有對於施政計畫、業務統計等重要項目進行蒐集與公告，雖然有助於吾人了解政府施政績效評核作業之建置，以及相關評核結果的揭露情形，卻無從檢視這些績效資訊是否回饋至先前訂定的計畫，並做為目標與策略進一步調整之依據。實際從機關施政績效評估報告中亦可發現，各部會及所屬機關對於計畫評核結果的應用並不積極，某些部會不同年度的策略目標相似或幾乎相同，僅追求施政項目之數目或目標值的提升，以至於行政院給予的綜合評估意見本質上也未相差太多。對於行政院所提出關於了解問題所在與不良情形的改善，也常未見在下年度就落後因素研擬因應對策或進行後續追蹤，顯示多數機關仍未能針對評核結果採取積極性措施，減低了考核回饋的效果。

有前瞻性的政府應該透過績效資訊的檢視，了解機關先前所訂定之施政目標是否有效達成，將這些調查與評估過程所得到的資訊反饋於施政運作的改善上，也更能體現各機關推動組織學習的精神，產生引導學習與改善的作用，不致使績效考評流於形式。然而，我國多數研究大多聚焦於績效制度之建立、指標之訂定、評估技術之引薦與精進，屬於績效管理流程之前段及中段部分（胡龍騰，2011a），對於如施政計畫、業務統計及研究報告等績效資訊產生後，行政機關是否能妥適運用與檢討的討論仍有待耕耘，實乃探討政府績效管理議題中較為不足與可惜之處，有待投入更多的注意，因而本文的研究方向之一，便是深入的了解政府施政績效資訊的運用情形，以及影響施政績效資訊運用的相關因素。

## 第二節 研究問題

為求了解施政績效資訊的運用，做為研究發展的基礎並延伸研究發展之方向，本節首先將檢視國內外與施政績效資訊相關的期刊與論文，進而提出本文之研究問題。

### 壹、績效資訊運用的相關研究與探討

隨著績效制度的發展已愈趨成熟，學者們關注的焦點逐漸從制度設計的良窳，轉向制度落實程度的檢驗，雖然在探討政府績效管理的文獻中，政府施政績效資訊運用的討論仍不算充足，但也開始受到學術界的關注 (胡龍騰，2011a，2011b; Askim, 2007, 2009; Bartos, 1995; Boyne, Gould-Williams, Law, & Walker, 2002; Demaj & Summermatter, 2012; Hyndman & Anderson, 1998; Hammerschmid et al., 2013; James & John, 2007; James, 2011; Moynihan & Ingraham, 2004; Moynihan & Pandey, 2010; Pollitt, 2006; Ter Bogt, 2004; Van Dooren, 2008; Van Dooren, & Van de Walle, 2008)。

在國內外對於政府施政績效資訊相關的研究中，可發現對於不同研究對象的探討，包含機關政治工作者、公共管理者、公民等。相關的研究所探討之主題也相當多元，包含探究績效資訊來源 (Ter Bogt, 2004)、不同的運用形式 (Hammerschmid et al., 2013)、運用程度 (Askim, 2007; Newcomer, 2007)、影響運用的因素 (Askim, 2009; Moynihan & Pandey, 2010)、對績效管理制度運作與績效資訊運用所持的態度（胡龍騰，2011a，2011b），以及從公民參與的角度探討績效資訊對公民參與國家事務的影響 (James & John, 2007; James, 2011; Pollitt, 2006)。另有直接對公部門績效制度進行探討，如針對績效管理制度進行評估，探究這樣的課責體制是否能提供適當的績效資訊 (Boyne et al., 2002)，以及績效資訊發展狀況之研究 (Bartos, 1995)。

從國內外期刊論文的檢索中，可發現相關研究嘗試從不同研究對象與研究主題探討績效資訊的運用，提供我們從更廣泛的探索角度看待績效資訊的運用。各種探討亦顯示出不同的資訊需求與利益動機對運用績效資訊的形式及影響其運用績效資訊的因素也會有所不同。由於本文主要想了解政府機關的施政績效資訊，是否能妥善回饋至政府決策與施政運作的改善上。因此，本研究將以政府機關的績效資訊運用做為主要的研究方向。

此外，上述研究大部分為國外研究，國內有關績效資訊運用的研究仍不多見，國情與文化的差異，加上績效制度的運作與推行做法亦不盡相同，為求了解我國政府施政績效資訊的運用，本研究希望藉著探討施政績效資訊運用的相關研究方向與內容，找出績效資訊的運用面向及影響各種資訊運用的關鍵因素，以此檢視我國政府在實務上的施政績效資訊運用情形。

## 貳、研究問題

綜上所述，績效管理要成為帶動組織進步的動力，應妥善運用資訊回饋至政府決策與施政運作的改善上，始能有效提升績效管理的效能。然而，大多數政府機關或許有做到施政績效資訊的蒐集與公告，但卻未必能有效地運用這些績效資訊，實際從機關施政績效評估報告中亦可發現，各部會及所屬機關對於計畫評核結果之應用也不積極，未能在下個年度就落後因素研擬對策或進行後續追蹤，減低了考核回饋的效果。再者，從過去的研究來看，在探討政府績效管理的文獻中，政府施政績效資訊運用的討論仍然不算充足，且多為國外研究。基此，本文之目的在於就績效資訊運用之面向與程度提出討論，檢視我國政府對於施政績效資訊實務上之運用，並了解影響其運用與否的原因。為達上述目的，首先須回顧既有文獻對於績效資訊範圍之界定，再整理績效資訊於公部門的運用面向，進一步分析我國政府對於施政績效資訊的運用情形。最後，透過相關因素的探討，找出影響施政績效資訊運用之可能原因。簡言之，本研究主要研究問題如下，至於本文

所界定之研究範疇與對象，則留待下一節之研究範圍再作說明。

1. 政府施政績效資訊的運用面向有哪些？

2. 中央機關主管人員對於施政績效資訊的運用程度如何？

3. 影響中央機關主管人員運用施政績效資訊之因素有哪些？

## 第三節 研究方法及範圍

本節之目的，係在尚未確定研究後續的具體程序與操作方式前，先對研究方法與範圍界定出大略之方向，以指導後續研究進行。以下即分別對本研究所使用的研究方法，以及資料搜集的範圍進行說明。

### 壹、研究方法

本研究欲了解政府機關成員在蒐集施政績效資訊後，能否加以解讀並善用這些資源。考量到資訊組織與管理等知識與能力，主要為個人所掌握與運用，為確切了解施政績效資訊在公務機關實際運用情形，本研究以個人為分析單位，並採用次級資料分析法以及問卷調查法做為本研究主要的研究方法，分別說明如下。

#### 一 、次級資料分析法

次級資料分析以過去相關文獻分析為主，目的在於透過文獻之檢閱，於了解相關背景知識後，加深對研究問題的認知，進一步建構出本研究之概念框架。檢閱之文獻包含期刊論文、專書，以及官方網站等資料，主要呈現於第二章。透過各種學術研究與網站資料的整理，藉以掌握相關研究過往的研究方法與焦點，並彙整出我國政府對於績效資訊可能運用的面向，以及可能影響施政績效資訊運用之相關因素，做為本研究後續討論和問卷設計的基礎。

二、問卷調查法

為解機關施政績效資訊於各面向上受到運用的廣泛程度，本研究採用問卷調查方式，以績效資訊運用相關之學理討論與實務運作做為問卷構面與題項設計之基礎，並以政府機關主管人員做為調查對象，探討機關施政績效資訊運用之概況。

## 貳、研究範圍

為檢視我國政府對於施政績效資訊實務上之運用，並了解影響其運用與否的原因，在問卷調查對象的篩選上，本文選擇中央行政機關管理階層為研究對象，主要原因有二，說明如下。

首先，欲檢視我國政府對於施政績效資訊實務上之運用，並了解影響其運用與否的原因，應以有推動實施機關施政績效評制度的政府部門作為主要研究範圍，我國中央與地方政府為提升政府施政效能，皆相當重視政府施政績效評核，惟地方政府行政機關尚處於推動試辦階段，績效評核作業相關制度規章之建置未盡完善，根據審計部（2013）所屬地方審計處室抽查及彙整分析，發現地方政府施政績效評核作業執行情形仍未健全，相關缺失情事如年度施政計畫之擬訂及列管未臻嚴謹、策略績效目標及衡量指標之規劃欠缺周延妥適、績效管制考核作業未盡覈實、績效評核結果未能適時回饋，以及獎懲及資訊揭露未盡確實等。

反觀中央政府於民國 40 年即公布實施所屬機關考成辦法，建置及推動有關政府機關的績效評核工作，為因應國家建設及發展需要，無論是考成項目、考成方式、參與機關、人員與政策方針等方面，均歷經多次的變革及修正（國家發展委員會，2009），鑒於中央政府施政績效評制度較為成熟與完善，本研究主要以中央行政機關為研究主軸。

其次，施政績效評估結果擔負著回饋相關資訊至機關後續落實績效管理工作參考的重要職責，其中亦包含協助組織整體的策略規劃與管理，而策略規劃之用意主要是在輔助管理階層的決策，協助管理者在不確定未來的環境中，界定組織的定位，發展先期計畫、爭取與分配行動所需的資源，此類形塑組織未來願景，並透過目標的訂定與方案的執行將願景轉化為可實踐的方案過程，向來被視為管理者的核心職責，因此，政府機關中的主管職務者方為回答施政績效資訊能否妥善運用與回饋至機關後續發展與規劃上的核心人物，本研究因而在調查對象的選取上選擇以主管職務者為主。

國立政治大學 National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

# 第二章 施政績效資訊之文獻檢閱

本研究目的在於從績效資訊運用的角度出發，檢視政府機關對於施政績效資訊於實務上之運用，因此本章將回顧施政績效資訊之相關文獻，掌握過往的研究方法與焦點，據以提出本研究的探討架構。首先，將透過相關文獻的檢閱，對於績效資訊之範圍清楚界定。其次，歸納與整合績效資訊於政府機關之用途，彙整出施政績效資訊可能的運用面向。最後，統整出影響施政績效資訊運用的各種因素，分析可能影響績效資訊運用的相關原因。

## 第一節 施政績效資訊的範疇

欲了解政府機關施政績效資訊的用途與運用情形，首先，需要對施政績效資訊所指稱的範疇加以界定，以釐清與確立研究範圍，本節將透過學理與實務研究對於政府績效資訊的界定，定義出本文所欲探討的施政績效資訊範疇。

首先，就知識管理的角度而言，可從資料、資訊與知識等三種概念分別了解。資料 (data)通常指的是未經整理分類的原始訊息，資訊 (information)泛指經過處理的資料，知識 (knowledge)則是將既有的資訊加以分析處理過的結果，透過資料、資訊和知識的過程進行創造、擴散，以及應用，方能創造提升組織績效的價值（孫本初，2013）。由上述可知，三者在內容上具有一定程度的關係，卻存在層次與目的間的差異，資料僅是客觀呈現事件原本的紀錄，是最原始的狀態，資訊則開始產生具有結構化與有意義的訊息，而能在活動中有效地運用資訊才是達到了知識的層次。從 Deloitte (2013: 13)對政府資訊的界定來看，政府資訊廣義而言指的是公部門在實踐公共任務或其他活動的過程中，蒐集，產製，再製，出版和傳播的各種資料與資訊，可發現 Deloitte 對於政府資訊的界定是較廣泛的，並不限於知識管理所指的資訊，亦包含原始未經處理的資料。

Ter Bogt (2004)根據資訊的來源，將政府績效資訊分為三種類型，包含正式的書面資訊，如預算、年度或長期報告等。其次是組織成員面對面獲得的訊息，如與管理者及其他組織成員面談所取得的正式與非正式訊息。最後是上述資訊之外的其他訊息，包含口頭或書面、正式或非正式等類型之訊息，如企業或民眾與政府的協商、來自媒體或議員提供的相關資訊。根據 Ter Bogt 的界定，績效資訊的提供者不限於公部門成員，包含政治工作者、民眾、媒體等利益相關者，績效資訊的提供方式也不限於書面或正式的文件，包含口頭與非正式會議等。

另有研究從績效表達的面向來界定績效資訊範疇，James (2011)認為績效資訊涉及績效的各個面向，包含公共服務的投入 (inputs)、過程 (process)、產出 (outputs)，以及結果 (outcomes)。「投入」係指製造產出與結果實際運用的資源，即組織為了生產財貨或提供服務所投入的資源總量，如投注的人力、金錢、物資設備等。「過程」是為達到施政目標的所有做為，即將投入轉變為產出時所執行之程序或各種方法。「產出」是提供的財貨、勞務或服務的產出情形，即實際傳送完成的產品和服務，如產出數量或服務量。「結果」係指實際提供之服務或作為所產生的影響或效應，這些影響或效應對服務對象重要且直接的聯結，最常被用以表示結果面向的概念者如服務品質、最終成效等。就績效衡量指標而言，結果面向指標的測量比產出面向指標的測量更為困難，但比產出面向指標更能反映出組織的真正績效（莊文忠，2008；施能傑，2010；胡龍騰，2011a）。

就績效衡量實務而言，產出與結果是較被強調的兩個面向，在公共管理潮流的影響之下，政府部門的績效管理也逐漸由過去習慣將預算編列、人力配置、法規修訂等視為組織績效，轉而關注這些投入和活動所達成的結果（莊文忠，2008）。GAO 甚至將以結果為基礎的績效資訊視為建立政府績效管理不可或缺的重要關鍵，並將其視為美國自 1993 年通過 GPRA 後遇到的重大挑戰之一 (GAO, 2003, 2004)，上述現象的轉變也反映在學術研究的探討上，如 James Swiss (2005)強調績效管理即結果導向的管理，績效資訊是用以告知所有成員關於組織希望達到的

成果，並顯示出組織在達成這些成果上的努力，Pollitt (2006)更直接將績效資訊定義為描述組織產出與結果且有系統的資訊，包含績效管理系統產出的各種資訊，也包括來自內部和外部的績效評估與績效審核。

從相關研究中亦可發現績效資訊之界定大多為呈現產出與結果的政府資訊，如年度預算和財務報告 (Moynihan & Ingraham, 2004; Ter Bogt, 2004)、重視績效衡量指標的年度績效報告及關於政策建議的績效評核報告（胡龍騰，2011a，2011b；Askim, 2007, 2009; Bartos, 1995; Boyne, et al., 2002; Hyndmana & Anderson, 1998; Moynihan & Ingraham, 2004; Ter Bogt, 2004; Taylor, 2011; Van de Walle & Van Dooren, 2010）、政府資料庫的各種統計數據，以及針對民眾或使用者進行的滿意度調查 (Askim, 2007, 2009)，可發現實務研究對績效資訊的討論也較關注能反應績效成果的各種資訊，以便從中檢視方案與計畫的實際達成度。

整體而言，政府施政績效資訊其實包含了政府機構在績效管理過程下，直接或間接所產生的各種資料和資訊，較廣泛的定義甚至指除了政府之外，各種與政府施政績效相關利害關係者如政治工作者、民眾、媒體等所產生的口頭、書面、正式或非正式形式的資訊，都涵蓋在政府績效資訊的範疇之內。而在結果導向的管理趨勢之下，對於施政成果關注逐漸成為探討績效管理的核心，相關研究對績效資訊的運用也較聚焦於產出與結果面向的相關資訊。

在了解相關研究對於對政府績效資訊的界定之後，本文考量研究所欲探討之問題，以及我國政府機關之實務運作情形，將本研究所界定的施政績效資訊說明如下。首先，為探討各種關於政府之施政成果是否有受到妥善運用，本研究對於政府資訊範疇的界定不限於知識管理所指的資訊，亦包含客觀呈現事件原本紀錄的資料。其次，考量到一般公部門成員較為熟悉且可能運用的資訊，多為機關接觸之相關部門產出之具體形式文件，因而主要關注政府部門產出之具體文件，不特別探討各種口頭討論或經非正式途徑傳達之資訊。最後，衡酌績效管理自政府

改造計畫階段起即強調落實結果導向的觀念，以及機關施政績效評估之立意在於彰顯部會整體施政成果，以提供並回饋各機關規劃後續政策之參考，本研究關於施政績效資訊的範疇側重在描述產出與結果的績效資訊或資料此部分，主要以能顯示施政成果的官方正式文件為主。

## 第二節 施政績效資訊的運用面向

施政績效資訊的運用對政府決策與施政運作是重要的，欲了解政府施政績效資訊的運用情形，需對施政績效資訊的運用面向有初步的了解，以做為後續分析績效資訊運用程度的基礎。因此，本小節將回顧既有文獻中關於施政績效資訊的運用，整理來自學者分類、實務上運用，以及國際政府研究中有關施政績效資訊運用之文獻，從中了解施政績效資訊可能的運用面向，逐步建立本研究之研究架構。

Hatry (1999，引自 Behn, 2003)建議公共管理者可以將績效資訊用於十種不同的管理活動，包含：回應民選官員和公眾課責的要求、制定預算需求、內部預算編制、深入調查績效問題和可能的改善方法、激勵、簽訂契約、評估、幫助策略規劃、改善，以及與公民有更好地溝通以建立公眾信任。

Behn (2003)提出的績效資訊用途則與 Hatry 略有不同，Behn 認為績效資訊主要有八種管理的用途，包括：評量、控制、預算決策、激勵、展現成果、表揚與獎勵、學習，以及改善。首先，「評量」是績效測量最常見的原因，組織內外成員都應該知曉每一個機關應該達成哪些任務，藉以評量該機關的績效表現。「控制」指的是應透過最佳流程與方法的建立，供組織成員遵循與參照，以確保下屬都能做出對的行為。「預算決策」指的是績效評估可以幫助機關管理者進行預算的分配，管理者可以運用績效評估所得的資訊決定應該將公共資金花在哪些方案、對象與計畫上。「激勵」指的是機關管理者應運用各種措施激勵組織成員達到高

績效的行為，強調管理者應對組織成員實現目標的作為有適當的回饋，使成員能從中獲得成就感，進而努力實踐組織目標。「展現成果」指的是運用績效評估所得的資訊展現機關的價值與貢獻，透過如績效報告等資訊檢驗組織的成功與否，以此取得大眾與顧客等利害關係者的支持，並獲得額外的資源。「表揚與獎勵」指的是組織成員應慶祝其所達到的成就，這樣的慶祝能使成員獲得成就感與自我實現，並將成員與組織聯繫在一起，激勵他們為了組織的未來努力。「學習」指的是機關管理者可以透過績效衡量明白哪些是對組織無益的，以停止此運作、重新分配組織的資金與人力。最後，績效測量並非始終點，管理者必須善用這些評估所得的成果做出改善，找出績效表現較不佳的領域，採取改善措施。簡言之，改善是一個持續的反饋過程，將組織表現結果回饋到未來運作的調整上。

對 Behn 而言，績效測量最終且最重要的目的是為了改善績效，其他七個目的是為了實現這個最終目的的手段。各種用途之間可能是重疊的，不需要相互區分，不同的目的也不需要互相否定。Behn 也表示，一些學者提出各種關於績效資訊的運用並不在他所列出的八種運用清單之中，是由於各個學者提到的設置績效目標、與利益相關者進行溝通，簽訂契約、促進課責等運用項目，其實都包含在他所界定的八種管理用途之中，簡言之，Behn 以八種管理用做為基礎管理用途，未被列入者大多為八種基礎管理用途下的延伸運用。

Van Dooren、Bouckaert，以及 Halligan (2010)也進一步從三大面向建構績效資訊運用的分析架構，包含學習、引領和控制，以及表現課責。「學習」和「引領與控制」皆聚焦於組織內部運作，前者關注內部管理做為，思考如何提升政策或管理做法。後者關注內部管理思維，探討如何管控組織的各種計畫與活動。「表現課責」則是聚焦於外部思維觀點，思考如何以績效報告與績效契約的方式，向外界（包含社會大眾、政治人物、媒體）說明和溝通績效成果。

Carol Weiss (1998)從評估效用的角度，探討方案評估後所得知識之運用，該

文章指出評估的結果可以有四種用途，包含工具性應用、概念性應用、說服性應用，以及啟發性應用。當評估的結果將影響政策或方案決策的下一步行動，且能具體地指出評估的結果在決策過程中的實質影響，我們稱該方案評估有工具性應用。概念性應用具有啟發的作用，能改變我們對方案的內容與運作的了解，相對於工具性應用，概念性應用雖然對決策沒有明顯立即的效果，但卻影響決策者對議題或方案在未來的思考方向與大體的認知評價。說服性應用指的是透過合法化其立場並增加追隨者，以達到動員群眾支持的效果，由於評估結果能被用來說服他人支持特定的政治立場、促使他人形成特定認知與評價，並擁有為方案辯護以防止遭受到攻擊，透過評估結果加強方案的聲譽與能見度以達到公關宣傳的效果之作用，因此也被稱為政治性或象徵性應用（余致力，1998； de Lancer Julnes, 2011; Leviton & Hughes, 1981; Peck & Gorzalski, 2009; Weiss, 1998）。最後，啟發性應用強調知識是政策和方案形成的關鍵，當評估結果增加了知識的累積，將可促進思想產生轉移，有時甚至能影響行動，進而對其他的機構與事件造成影響 (de Lancer Julnes, 2011; Weiss, 1998)。

de Lancer Julnes (2011)認為績效資訊的目的與運用存在許多面向，研究資訊的運用應該超越工具性應用的傳統概念，因而延續了 Weiss (1998)方案評估效用的概念，將績效資訊的運用分為工具性和非工具性。此外，de Lancer Julnes 也考量了運用績效資訊可能的使用者，將績效資訊的運用分為內部與外部使用者，共可得出四種關於績效資訊的用途，如表 2-1 所示。

表 2－1 績效資訊的用途

| 資訊使用者 / 使用性質 | 內部 | 外部 |
|---|---|---|
| 工具性 | 改善 | 課責 |
| 非工具性 | 了解 | 動員 |

資料來源：整理至 de Lancer Julnes (2011: 64)。

對組織內部成員而言，績效資訊的工具性應用是「改善」方案，非工具性應用則是「了解」。改善方案指的是使用者特別關注能顯示方案結果變化的指標，希望透過指標的變化程度了解方案的過程、結果及是否效率。簡言之，方案的指標可以幫助解釋結果是什麼，以及為何會達到這樣的結果。了解方案是明白方案如何運作以及運作內容，提供組織關於未來可能變革的意見以引導組織朝向欲追尋的方向。對外部成員而言，績效資訊的工具性應用是「課責」，非工具性應用則是「動員」。de Lancer Julnes (2011)引用了 Jonathan Koppell (2005)所提出五種課責概念中的透明、可控制性及回應性進行說明。透明是指組織應揭示績效的實情，並以顯明的報告形式呈現給廣大的群眾。可控制性是指下級應遵循上級的要求行事並報告其行動過程，以說明其是否達成上級所指示之目標。最後，回應是指組織應就所達到的成果，檢視是否符合選民或顧客需求與期望。由於課責主要是對外部群眾的回應，因此成為績效測量的研究中最容易被提及的用途。動員則是指說服群眾以支持組織的立場，亦可透過績效成果的展現，為方案或機構贏得支持 (de Lancer Julnes, 2011)。

在歸納出四種績效資訊的用途之後，de Lancer Julnes (2011)特別指出「用途」(purposes)一詞與「使用」(uses)概念的不同。de Lancer Julnes 歸納的四種績效資訊的用途，強調的是資訊轉變為績效測量的實際行動，而這四種用途分別是由五種與使用相關的概念所發展而來（如圖 2-1），如改善的用途是基於使外部群眾感到安心的「保證」與並對民眾有所「承諾」等兩種概念發展而來，五種基本的概念分別說明如下。

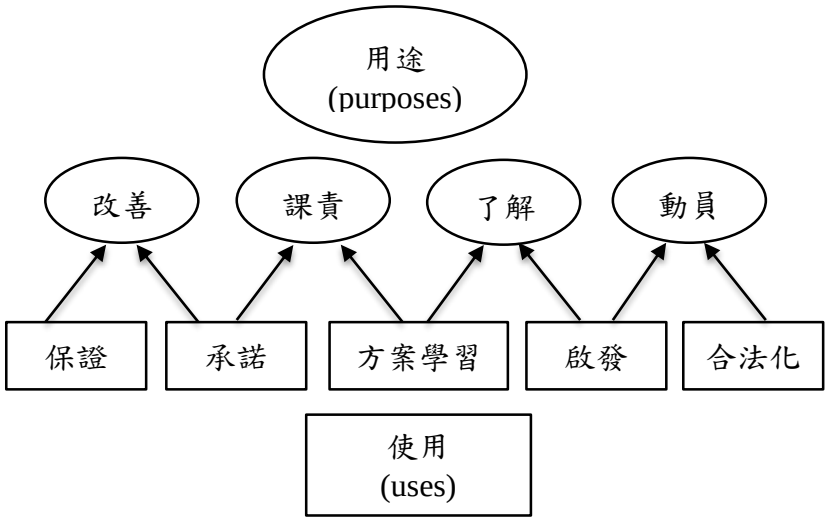


圖 2－1 知識的用途與使用

資料來源：de Lancer Julnes (2011: 67)。

「保證」是指確保每一件事順利進行並在掌握之中，以使外部群眾感到安心。「承諾」是指應遵從法律規則進行績效測量，並對民眾有所承諾。「方案學習」是指應建立學習機制來評估與使用績效資訊，使組織邁向學習型組織。「啟發」是指績效資訊的運用能增加決策者對方案的知識與經驗與帶來新的看法，協助決策者做出更好的決策，進而影響行動。「合法化」是指績效資訊被用來合理化現今、過去，以及未來的行動或決策，一方面回應外在壓力，另一方面則有助於穩固立場，達到動員群眾支持的目的。

在實務研究上，胡龍騰（2011a，2011b）為了解我國行政機關對於施政績效資訊運用之情形，分別從 12 個績效資訊的運用面向，調查行政院所屬各機關運用施政績效資訊的廣泛程度，12 個運用面向包含機關任務策略目標之規劃、設定施政計畫的優先順序、機關績效指標的重新檢視、機關績效指標的重新設定或修改、資源分配、採取新的管理方法、變更行政/工作流程、對媒體公開、設定員工個人的工作績效標準、員工績效獎懲的依據、對社會大眾公開，以及跨機關之協調做為。

Hammerschmid 等人(2013)則是依績效資訊應用於內、外領域的不同，將績效資訊的運用分為內部與外部等八種用途，如表 2-2 所示。內部運用包含評估是否達到設定的目標、監督下屬表現、界定問題、促進學習和改善，以及滿足上司的要求等五項運用。外部運用則包含與公民以及服務使用者溝通組織做了哪些事、與外部利益相關人（如利益團體）建立關係，以及將其用於經營組織的形象等三項運用。

表 2－2 績效資訊的內、外部運用

| 運用性質 | 運用項目 |
|---|---|
| 內部運用 | 評估是否達到設定的目標<br>監督下屬表現<br>界定問題<br>促進學習和改善<br>滿足上司要求 |
| 外部運用 | 與公民以及服務使用者溝通組織做了哪些事<br>與外部利益相關人（如利益團體）建立關係<br>經營組織的形象 |

資料來源：整理至 Hammerschmid, Van de Walle, & Stimac (2013: 261-268)。

從國際關注的焦點來看，能否將績效資訊有效運用於決策一直是 GAO 重視之課題，為了解政府績效管理執行成效與聯邦各機關是否落實 GPRA 的立法精神與目的，GAO (2005)曾提出了四種績效資訊的運用方式，包括界定問題並提出改善方法、發展策略與分配資源、表彰並獎勵卓越績效，以及界定與分享有效的管理途徑。「界定問題並提出改善方法」是指機關可以使用績效資訊找出導致計畫問題的關鍵因素，並透過改進服務內容或作業程序以解決這些問題或弱點。「發展策略與分配資源」是指機關可以使用績效資訊作出影響未來策略、規劃和預算編制的決定，並確定哪些項目具備優先順序以進行資源分配，確保較為重要的計畫被優先執行，當管理者面臨資源減少，這樣的分析亦可以幫助他們聚焦目標，將計畫的負面影響降至最小。「表彰並獎勵卓越績效」是指機關可以使用績效資

訊決定薪酬，並透過獎勵之給予，激勵成員達到預定的成果。從過去的經驗來看，GAO 認為團體、單位或個人的績效有助於實現機關整體的成果，因此，機關應致力於發展連結個人績效和組織發展之間的視野。「界定與分享有效的管理途徑」是指機關可以透過績效資訊界定出一些運作良好的計畫，並分享這些計畫的運用，對於未達目標的計畫則應思考替代方案，藉由不斷與基準進行評估，以酌情調整計畫內容 (GAO, 2005)。

除了上述四項運用方式，GAO 亦曾透過聯邦各機關運用績效資訊於各種管理活動的調查，分析績效資訊受到運用的情況，各種管理活動包括：界定問題並採取行動以解決計畫問題 (GAO, 2005, 2013)、設定計畫優先順序 (GAO, 2001, 2008, 2013)、發展策略與資源分配 (GAO, 2001, 2005, 2008, 2013)、採用新計畫途徑或改變工作流程 (GAO, 2001, 2008, 2013)、重設或修改既有的績效目標與績效指標 (GAO, 2008, 2013)、與內部或外部組織溝通計畫 (GAO, 2001, 2008)、設定績效標準並獎勵員工績效表現 (GAO, 2001, 2005, 2008)、發展與管理招標或簽約 (GAO, 2008, 2013)，以及精簡方案以降低重複的活動 (GAO, 2013)。

透過相關研究的檢閱，可發現學者分別從不同的角度探討績效資訊的運用面向，包含知識應用的類型、資訊可用於處理哪些問題，以及資訊是用於組織內部或外部，都能區分出不同的管理用途或運用方式。而這些運用項目，部分屬於較為廣泛與大方向的運用概念，部分則是較為詳細與具體的實際運用項目，顯示學者們提出的績效資訊運用，在層次上略有不同，雖然提供我們更多看待資訊運用的方式，不同層次的概念也使得這些績效資訊的用途存在部分重疊與模糊的現象。基此，本研究依據各運用概念之意涵，將廣泛的運用項目整併為四大運用面向，分別為引導和控制、學習與改善、激勵與獎懲，以及課責，詳見表 2-3。細部的應用項目則整理如表 2-4 所示。

表 2－3 施政績效資訊運用面向之整理

| 運用面向 | | 文獻來源 |
|---|---|---|
| 引導和控制 | 控制 | Behn (2003)、Van Dooren, Bouckaert & Halligan (2010) |
| | 引領 | Van Dooren, Bouckaert & Halligan (2010) |
| 促進學習與改善 | 學習 | Behn (2003)、Van Dooren, Bouckaert & Halligan (2010)、Hammerschmid, Van de Walle & Stimac (2013) |
| | 改善 | Behn (2003)、de Lancer Julnes (2011)、Hatry (1999，引自 Behn, 2003)、Hammerschmid, Van de Walle & Stimac (2013) |
| 激勵與獎懲 | 激勵 | Behn (2003)、Hatry (1999，引自 Behn, 2003) |
| | 表揚與獎勵 | Behn (2003) |
| 課責 | 表現課責 | de Lancer Julnes (2011)、Van Dooren, Bouckaert & Halligan (2010) |

資料來源：本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

表 2－4 施政績效資訊運用項目之整理

| 運用項目 | 總計（次） | Hatry (1999，引自 Behn, 2003) | GAO (2001) | GAO (2005) | GAO (2008) | GAO (2013) | 胡龍騰（2011a，2011b） | Hammerschmid、Van de Walle & Stimac(2013) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 資源分配 | 5 | | X | X | X | X | X | |
| 調查與界定績效問題 | 4 | X | | X | | X | | X |
| 設定計畫優先順序 | 4 | | X | | X | X | X | |
| 採用新計畫途徑改變工作流程 | 4 | | X | | X | X | X | |
| 改變工作流程 | 4 | | X | | X | X | X | |
| 針對問題提出改善方法 | 3 | X | | X | | X | | |
| 機關任務策略目標之規劃 | 3 | X | | X | | | X | |
| 設定組織成員績效表現標準 | 3 | | X | | X | | X | |
| 表彰並獎勵組織成員績效 | 3 | | | X | X | | X | |
| 重新界定計畫績效指標 | 3 | | | | X | X | X | |
| 重設或修改既有績效目標 | 3 | | | | X | X | X | |
| 招標或簽約 | 3 | X | | | X | X | | |
| 對公民與服務使用者說明 | 2 | X | | | | | | X |
| 與內部或外部組織溝通計畫 | 2 | | X | | X | | | |
| 對外界公開績效資訊 | 1 | | | | | | X | |
| 預算編制 | 1 | X | | | | | | |
| 回應民選官員和公眾的要求 | 1 | X | | | | | | |
| 跨機關之協調作為 | 1 | | | | | | X | |

國立政治大學 National Chengchi University

| 運用項目 | 總計（次） | Hatry (1999，引自 Behn, 2003) | GAO (2001) | GAO (2005) | GAO (2008) | GAO (2013) | 胡龍騰（2011a，2011b） | Hammerschmid、Van de Walle & Stimac(2013) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 評估是否達到設定的目標 | 1 | | | | | | | X |
| 與利益相關人建立關係 | 1 | | | | | | | X |
| 界定與分享有效的管理途徑 | 1 | | | X | | | | |
| 精簡方案 | 1 | | | | | X | | |
| 監督下屬表現 | 1 | | | | | | | X |
| 滿足上司要求 | 1 | | | | | | | X |
| 經營組織的形象 | 1 | | | | | | | X |

資料來源：本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

## 第三節 施政績效資訊的運用程度

除了透過理論了解施政績效資訊的各種運用面向，實務研究做為理論的應用，亦能提供檢驗理論真實性及解釋力的情境。因此，了解績效資訊實際的運用情形亦是本研究探討我國政府施政績效資訊運用的重點之一。本小節主要聚焦於施政績效資訊的實際運用情形，將整理來自國內外有關施政績效資訊運用的實務研究，從中了解施政績效資訊受到運用的程度。

胡龍騰（2011a，2011b）為了解我國行政機關對於施政績效資訊之運用情形，調查了行政院所屬各機關的研考業務相關人員，將機關績效資訊用於 12 個管理活動上的廣泛程度，研究結果發現，機關施政績效資訊最常被運用在「機關任務策略目標之規劃」(76.4%)、「設定施政計畫的優先順序」(74.9%)、「機關績效指標的重新檢視」(73.2%)，以及「機關績效目標的重新設定或修改」(72.5%)，較少被運用於「跨機關之協調做為」(55.5%)、「對社會大眾公開」(56.2%)和「員工績效獎懲的依據」(56.3%)等三方面。

Hammerschmid 等人(2013)則是針對六個歐洲國家共計 3,134 名公部門高階管理者，從內部與外部探討管理者對於績效資訊的運用情形。該研究使用李克特量表 (Likert Scale)做為測量尺度，將受測者對於績效資訊運用的程度分為七個回應等級，1 代表完全未使用，7 則代表很大程度上的運用。研究結果發現管理者主要將績效資訊作為內部使用，依序為「確認問題」(Mean=4.66)、「評估是否達到設定的目標」(Mean=4.57)、「滿足上司要求」(Mean=4.38)、「監督下屬表現」(Mean=4.37)，以及「促進學習和改善」(Mean=4.36)。較少運用於「與外部群眾建立關係」(Mean=3.37)、「與公民以及服務使用者溝通」(Mean=3.67)，和「經營組織的形象」(Mean=4.00)等三方面。從整體運用的角度來看，僅有 30%的公部門管理者會經常使用績效資訊，15%的公部門管理者非常少或完全沒有使用績效資訊。

GAO 長期以來對聯邦各機關運用績效資訊於各種管理活動的調查亦顯示出績效資訊運用的消極情形，根據 GAO (2005)的調查顯示，管理者運用施政績效資訊於管理活動的程度，1997 年起至 2003 年並無顯著增加，如圖 2-2 所示。

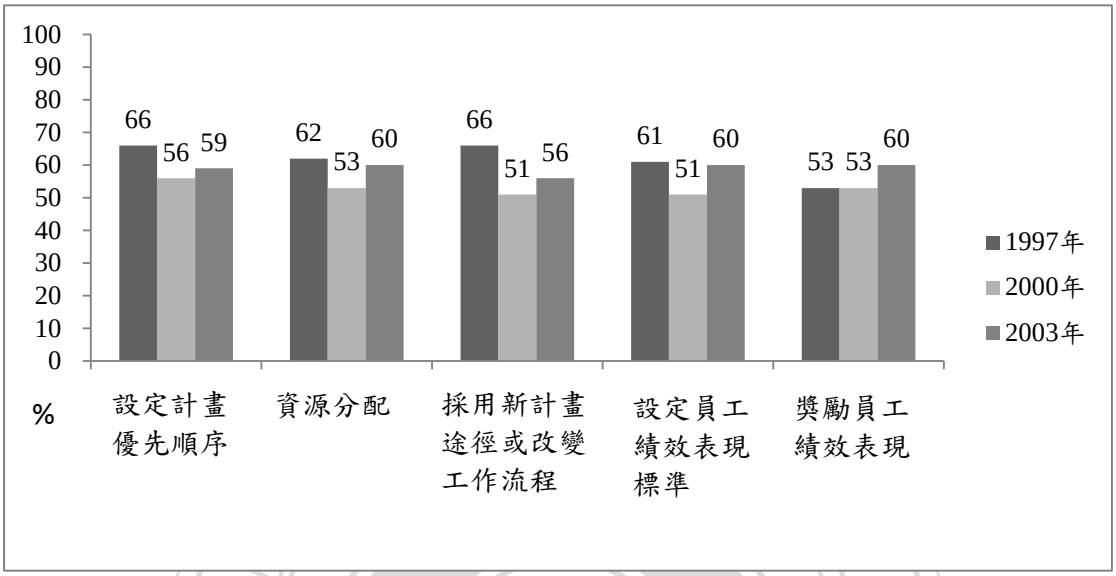


圖 2－2 聯邦管理者運用績效測量資訊於各種管理活動的程度

資料來源：GAO (2005: 6)。

2007 年，GAO 再度調查了聯邦管理者對於績效資訊運用程度，此次調查也未能得到良好的運用成果，管理者運用施政績效資訊於管理活動或決策的程度，並未隨著愈來愈多測量機關績效的指標與措施而有所提升，從調查報告中可發現，與 10 年前(1997 年)相比，聯邦政府機關僅有在「設定員工績效表現標準」，以及「獎勵員工績效表現」兩項上的比例有所增加，在「設定計畫優先順序」、「資源分配」、「採取新的計畫管理途徑或改變工作流程」、「與內部或外部組織溝通計畫」、「重新界定計畫績效指標」，以及「重設或修改既有績效目標」等多個項目上皆呈下降趨勢 (GAO, 2008)。

2011 年，歐巴馬政府公布「政府績效成果法現代化法」(GPRA Modernization Act of 2010,以下簡稱 GPRAMA)，該法案針對 1993 年通過的 GPRA 之推動進行檢討，可說是美國績效管理制度的二次改革。為了評估 GPRAMA 實施概況並延

績長期以來對政府績效管理所進行的政策分析與研究，GAO 於 2013 年再度調查了聯邦管理者對於績效資訊之運用，並同時比較了 1997 年、2007 年聯邦管理者對於績效資訊運用的程度，此次調查終於發現聯邦管理者在各個管理活動上運用績效資訊的程度稍有提升，包含「採取新的計畫管理途徑或改變工作流程」、「設定計畫優先順序」、「分配資源」、「重設或修改既有績效目標」、「重新界定計畫績效指標」、「發展計畫策略」、「界定計畫問題」，以及「採取行動以解決計畫問題」等項目，皆比 2007 年的運用程度來的高。然而，從歷年的表現來看，在「採取新的計畫管理途徑或改變工作流程」、「設定計畫優先順序」、「分配資源」、「重設或修改既有績效目標」等四個項目上，2013 年的改善幅度仍未及 1997 年的運用程度 (GAO, 2013)。再者，與 2007 年的數據比較，24 個聯邦機關中僅有兩個機關的績效資訊運用程度有顯著提升，大部分聯邦機關在績效資訊的運用上並沒有顯著的改善，有四個機關甚至呈現倒退的趨勢 (GAO, 2014)。

從這些實務調查中可發現，公部門成員善用施政績效資訊的情形並不普遍，各項實務調查的運用程度皆介於中度到低度使用之間。GAO 長期以來對政府績效管理進行的調查更顯示出消極的績效資訊運用情形，除了調查年度績效資訊的運用情況不佳，歷年追蹤情形甚至顯示在多個運用項目上呈現下降趨勢。儘管運用績效資訊於政府決策與管理活動已逐漸成為學界與實務界關心的研究主題，對於績效資訊實際運用的討論，文獻上仍較為不足，除了 GAO 長期以來對政府績效管理進行的調查，甚少有關於績效資訊實際運用的研究，我國相較於國外的研究更是缺乏，故本研究希望能透過績效資訊運用面向之統整，調查我國中央機關主管職務者對於施政績效資訊實際運用的程度。

## 第四節 影響施政績效資訊運用之因素

欲提升公部門成員使用績效資訊，除了探討施政績效資訊能運用於哪些面向，

影響其運用與否的原因更是提升運用的重要關鍵，唯有了解促進或限制運用的相關因素，方能針對這些影響加以回應，以達到改善績效資訊運用的成效。基此，本節將透過影響績效資訊運用相關文獻的檢閱，從中歸納可能影響績效資訊運用的重要因素。

除了影響績效資訊運用的相關研究，有鑑於績效資訊的回饋與運用情況不佳，GAO (2005, 2008)曾提出各種提升績效資訊應用的實務做法，期望可以促進聯邦政府機關運用績效資訊於管理與決策上。由於這些實務做法主要目的在於提升政府部門績效資訊的使用，亦是影響資訊運用的重要因素，因而在探討影響績效資訊運用的相關因素時，也將其納入一併討論。本節分別就影響績效資訊運用之因素及 GAO 所提出促進運用的實務做法進行說明。

## 壹、影響績效資訊運用之相關文獻

現有文獻對於影響公部門成員運用績效資訊因素的探討，多透過量化方法分析變項之間的關係，這些研究在探討的對象上略有不同，部分研究以政治工作者為研究對象，如 Askim (2007)為了解政治工作者運用績效資訊之情形，調查挪威地方議員在議程設定、方案設計、決策等三階段的績效資訊運用程度，並試圖分析某些議員對於績效資訊的使用多過於其他議員的原因。Askim 比較了不同的政策領域，發現使用績效資訊較多的議員主要服務於老人照顧、行政和教育事務等相關領域。2009 年，Askim 再次針對挪威地方議員績效資訊的運用進行調查，試圖了解當議員面臨決策困境時，影響其搜尋績效資訊的主要因素。研究結果發現在所屬政黨中的角色會影響議員們面臨決策困境時的績效資訊搜尋，議會中屬於執政黨和在野黨領導幹部的前席議員，比沒有公職或黨職的後座議員更傾向搜尋績效資訊，受過良好教育以及較缺乏政治經驗的議員在面臨決策困境時，也會傾向搜尋績效資訊 (Askim, 2009)。

除了對政治工作者的研究，亦有以公務人員為對象之調查，Moynihan 與 Ingraham (2004) 探討了美國 50 個州的公務人員運用施政績效資訊之情形，該研究提出一個公部門領導的整合模型，透過領導、政治因素、政府規模、公民需求等要素，探討影響公部門成員運用績效資訊於決策的因素，研究結果顯示領導因素與績效資訊運用於決策具有顯著相關。de Lancer Julnes 與 Holzer (2001)對美國中央與地方政府的公務人員進行調查，探討影響績效衡量運用的因素，該研究將績效衡量的資訊運用分為採用與執行兩階段，採用指的是績效衡量發展為計畫的過程，執行則是指知識轉化為行動，也就是實際使用績效資訊於策略規劃、資源配置、計畫管理等實務上。研究結果發現，績效資訊的採用主要受到理性/技術層面的影響，包含內部要求、外部要求、資源、資訊，以及目標取向等因素，績效資訊的實際使用則受政治/文化層面因素的影響較多，包含內部利益團體、外部利益團體、工會、態度，以及承擔風險等因素。

部分研究主要針對公部門中的管理職務者進行調查，如 Moynihan 與 Pandey (2010)從個人信念、職業與組織特性，以及外部政治影響等因素，探討影響美國地方政府管理者運用績效資訊之原因，其研究結果發現公共服務的動機、領導者角色、資訊的可得性、組織文化、管理上的彈性皆會影響管理者對於績效資訊的使用。Taylor (2011)透過對澳洲政府機關管理者的調查，發現機關有運作良好的績效衡量系統、效率與目標導向的理性組織文化、機關管理者能感受到媒體和公眾輿論的壓力，以及認為績效衡量能為其機關來效益的態度者，更傾向運用績效資訊於決策中，機關領導者、管理階層、組織其他成員等利害關係者的支持，對個人績效資訊的運用皆無顯著相關。Kroll (2014)對德國地方政府的管理者進行調查，該研究主要關注公共管理者的個人特性如何影響公部門成員對於績效資訊的使用，研究發現管理者若能有效掌控績效資訊，如具備績效衡量的實務經驗或曾參與相關訓練，或能積極投入資料轉化為對組織有用資訊之過程者，更傾向利用這些績效資訊做出決策。管理者偏好創意的、非抽象的資訊的處理方式，以及具

備公共服務動機者，也更能運用績效資訊於決策中，而管理者對於機關績效管理實務抱持著悲觀 (cynical)態度者，則會降低其對於績效資訊的運用。

亦有相關研究從可取得的既有資料著手進行實證性的研究，如 Moynihan 與 Lavertu (2012)使用 GAO 2000 至 2007 年對聯邦管理者進行關於績效資訊運用的調查數據，分析管理者對於政府績效評估制度的過程與相關的活動參與是否影響其運用績效資訊。該研究將績效資訊的運用分為被動的使用與目的性的使用，被動的使用指包含重新界定計畫績效指標、重設或修改既有績效目標等與績效測量有關的運用，目的性的使用則包含採取新的計畫管理途徑或改變工作流程、設定計畫優先順序、分配資源等方案管理，以及設定績效表現標準與獎勵員工績效的員工管理。研究結果顯示聯邦管理者對政府績效評估制度的參與能促進績效資訊的被動使用，但對目的性使用的影響有限。作者更進一步指出包含領導者對實現組織目標給予承諾、管理階層主導的組織學習機制 (learning routine)、聯結機關的績效測量與實際行動，以及激勵組織成員以結果為導向的方式處理其任務與工作等組織因素，相對於政府績效評估制度的參與更能提升機關成員對於績效資訊的各種運用。

## 貳、促進績效資訊運用之實務做法

有鑑於績效資訊的回饋與運用情況不佳，GAO (2005)曾提出四種績效資訊的運用方式及五種實務做法（如圖 2-3），期望聯邦政府機關可透過相關實務做法促進績效資訊於管理決策上的運用。根據 GAO 的研究報告，四種績效資訊的運用方式包含界定問題並提出改善方法、發展策略與分配資源、表彰並獎勵卓越績效，以及界定與分享有效的管理途徑。四種資訊運用方式已於先前績效資訊的運用面向中詳述，本節主要針對五種實務做法進行說明。相對於四種績效資訊的運用方式，實務做法主要關注如何透過實際行動提高績效資訊之運用，包含展現管理承諾；聯結機關全面性之策略性目標、績效目標與績效指標；提升績效資訊的可用

度；發展運用績效資訊之能力；經常及有效地溝通績效資訊。各項目說明如下。

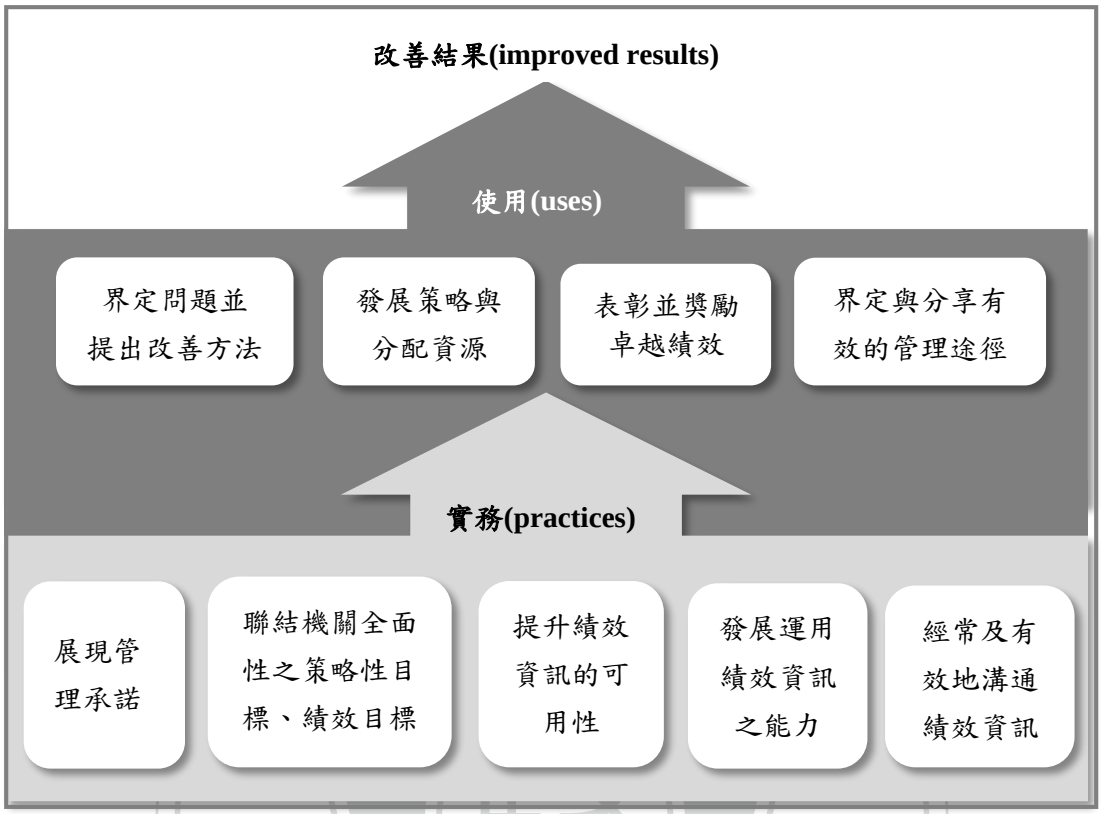


圖 2－3 績效資訊運用於管理決策的使用方式與實務做法

資料來源：GAO (2005: 3)。

「展現管理承諾」是指領導階層應展現結果導向管理方案的意願與能力，此做法重視結果導向的管理承諾，期望透過管理者領導決心的展現，鼓勵機關成員增加績效資訊之運用。「聯結機關全面性之策略性目標、績效目標與績效指標」是指加強長期策略目標和日常活動之間的聯繫，串聯組織全面性的策略性目標與績效目標，並聯結管理階層至運作階層績效指標，將有助於個人績效與組織績效的聯結。「提升績效資訊的可用性」是指各機關需要考慮使用者的不同習慣與需求，以使用者為中心，致力於提升資訊的完整性、準確性、一致性、即時性、有效性和容易取得與使用等特性，以減少各種資訊使用者的不便與阻礙。「發展運用績效資訊之能力」是指機關應將資源投入在有效的培訓和專業的發展，讓組織成員能具備策略性規劃及分析績效資訊的能力與技巧。最後，「經常及有效地溝

通績效資訊」是指機關應多運用績效資訊進行比較與分析，並提升績效資訊的品質，致力於使績效資訊對使用者而言是容易用於管理、容易取得，以及適合輔助業務工作的 (GAO, 2005)。

2005 年提出的五種實務做法似乎未能有效促進聯邦管理者將績效資訊用於管理決策上，GAO 於 2007 年的調查發現績效資訊的運用並沒有顯著提升，甚至在部分項目上呈現倒退的趨勢，為了改善運用不佳的情形，GAO 在 2008 年調查報告中再次建議政府部門必須採取以下實務措施，以提升績效資訊的相關應用，包含展現結果導向管理的領導決心、發展聯結個人績效與組織成果的視野、建立機關蒐集和運用績效資訊的能力 (GAO, 2008)。各項目說明如下。

「展現結果導向管理的領導決心」是指領導者應表現出對於成果導向管理的支持，藉由公告績效資訊及經常與組織成員溝通績效資訊，促機關進績效資訊的運用，頻繁溝通績效資訊亦可在情況惡化前，協助釐清導致計畫問題的因素，透適度的調整以解決問題。「發展聯結個人績效與組織成果的視野」是指組織應該思考組織績效和個人績效如何結合方能有助於組織整體的目標，如單位和個人績效獎勵制度的結合，便是有效聯結個人績效與組織成果的方式。最後，雖然機關可以要求管理者員搜集與呈現績效資訊，但卻不能確保管理者擁有足夠的知識或經驗能使用這些資訊，因此，「建立機關蒐集和運用績效資訊的能力」強調機關應提供訓練機會、研訂培訓計畫，以提升機關成員於設定或調整計畫目標時的技術與能力 (GAO, 2008)。

為了確定這些實務作法是否真的能提升績效資訊的相關應用，GAO (2014) 將 2005 年提出的五種實務做法予以操作化，透過實際的問題分析聯邦管理者 2013 年運用績效資訊的程度與這些實務作法之間的關係，研究結果發現，當在管理者的機構能致力於這些實務做法上，機關使用績效資訊於各種管理活動或決策的平均值是增加的，顯示這些實務做法確實能促進機關績效資訊的運用。

## 參、影響因素統整

從相關研究的檢閱，可發現包含來自如媒體、民眾與政治等的外部影響、管理者的支持、組織的文化與管理運作，以及機關成員本身所處的角色定位與個人特性，都曾被廣泛用來分析和績效資訊運用之間的關聯性，在實務方面，GAO所提出促進績效資訊運用的實務做法亦能與影響績效資訊運用相關文獻所歸納出的部分因素相呼應。本節整合上述文獻，主要從環境、組織、資訊以及個人等層面來說明影響績效資訊運用的相關因素。

### 一、環境層面

影響績效資訊運用的環境層面因素包含來自外界的影響與政治因素。外界的影響指的是組織成員感受到來自民選官員、媒體和公眾等外部群體的需求與壓力，將使組織成員更傾向運用績效資訊於決策 (Moynihan & Ingraham, 2004; Moynihan & Pandey, 2010; Taylor 2011)。在政治因素方面，Askim (2007, 2009)的研究發現專精於不同的政策領域、在所屬政黨中之角色、教育程度，以及政治經驗都會影響挪威地方議員在面臨決策困境時對績效資訊的搜尋。Moynihan 與 Ingraham (2004)則透過政治競爭與政治意識形態探討影響美國公務員運用績效資訊的政治環境，其研究結果顯示政治因素對組織成員績效資訊運用的影響不大，行政部門官員不會受到其他部門是否運用績效資訊的壓力，進而使用績效資訊輔助決策，政治意識形態則稍微有顯著相關，較自由的政治意識形態較能成功將績效資訊納入行政部門的決策。

### 二、組織層面

組織層面討論的範圍較廣，包含潛在影響組織運行的組織特性，以及與組織內部的管理運作。在組織特性方面，Moynihan、Pandey (2010)與 Taylor (2011)的研究皆指出機關的組織文化對其成員是否能運用績效資訊有關。Moynihan 與

Pandey (2010)發現重視組織彈性與發展、鼓勵成員創新資並勇於冒險的開發組織文化，有利於機關成員運用績效資訊。Taylor (2011)的研究結果則顯示重視效率、績效與目標導向的理性組織文化，與政府機關成員運用績效資訊於決策有顯著相關。關於政府規模的討論，Moynihan、Ingraham (2004)與 Taylor (2011)皆以機構內員工人數作為對政府規模的測量，研究結果卻截然不同。Moynihan 與 Ingraham (2004)的研究結果指出政府規模與績效資訊的使用呈正相關。然而，Taylor (2011)的研究則顯示機關中的小單位比大單位運用績效資訊的情形更顯著。

在組織內部管理運作方面，領導者能否發揮其影響力，是許多研究認為探討影響組織成員運用績效資訊的重要影響因素之一。Moynihan 與 Ingraham (2004)的研究發現，機關領導者對績效管理過程的高度參與和大力支持，能促進各階級的主管人員運用績效資訊於決策中。Moynihan 與 Lavertu (2012)則指出機關高層領導者的高度承諾是促進績效資訊運用的影響因素之一。GAO (2005, 2008)提出的促進績效資訊運用做法也指出領導階層對績效資訊運用的支持及透過領導者對於績效衡量系統的重視能發揮領航之效用，是促使組織成員運用績效資訊的重要因素。Moynihan 與 Pandey (2010)進一步指出領導者屬於專才或是通才的領導職務與組織成員運用績效資訊與否有關，該研究指出領導者屬於通才的領導職務如縣市首長，相較於特定機構與領域（如財務/預算，公共工程，人事/人力資源，經濟發展，公園和休閒，規劃和社區發展等）的領導者，更能促使績效資訊的運用。上述關於領導階層的討論皆指出，領導者的影響並非直接影響組織成員使用績效資訊，而是傳達上層對此制度的重視，讓組織成員感受到領導者對於績效衡量系統的支持與關注，間接起到促進下屬運用績效資訊的作用。Taylor (2011)的研究則未顯示領導者的支持與績效資訊的運用有關，該研究主要將機關領導者、管理階層、組織其他成員統稱為利害關係者，並調查這些利害關係者支持機關績效衡量的程度對其績效資訊運用的影響，研究結果顯示利害關係者的支持度對個人績效資訊的運用無顯著相關。

Moynihan 與 Lavertu (2012)的研究則討論了參與以及組織學習機制的概念，該研究發現參與績效評估制度的過程與相關的活動，僅能促進績效資訊被動的使用，作者運用學習論壇 (learning forum)的概念，指出由領導階層帶動的組織學習機制，相對於參與績效評估的過程更能提升組織成員對於績效資訊的各種運用。此種學習論壇的概念鼓勵參與成員詳細檢查資訊，深入考量資訊的影響並決定如何影響未來行動，意即組織成員應共同參與檢查、解讀及評估資訊的過程。學習論壇的主要特色亦包含以更彈性與授權的方式引導組織學習，透過建立對話的方式聽取相關者之觀點與意見，使參與者並非僅從資訊的顯示得知機構的計劃與目標達成與否，而是透過對話了解成功或失敗的原因，讓績效資訊能發揮改善組織績效之功能（徐仁輝、蔡馨芳，2011；Moynihan, 2005; Moynihan & Lavertu, 2012）。

三、資訊層面

資訊層面的因素主要與績效資訊的品質及績效資訊能否與組織內部管理與組織策略結合有關。Taylor (2011)的研究指出，績效衡量系統所產生的指標品質與績效資訊的運用有關，在績效指標品質的測量上，主要透過績效指標是否容易理解與容易使用、能否聯結到機關目標、是否符合使用者需求、是否受到定期審查，以及是否能定期更新來測量績效指標的品質。Moynihan 與 Pandey (2010)認為資訊的運用與否與資訊的可得性有關，主要透過績效資訊能否測量計畫成果、清楚說明組織使命、有效評估滿意度，以及與預算編制過程的結合等特性測量績效資訊的可得性。Moynihan 與 Ingraham (2004)提出影響績效資訊運用的模型則認為應將資訊的可得性、可近性、可靠性納入影響因素的討論。GAO (2005)提出的促進績效資訊運用做法也指出應考慮使用者的不同習慣與需求，致力於提升資訊的完整性、準確性、一致性、即時性、正確性和容易使用等特性，以減少各種資訊使用者的不便與阻礙。

四、個人層面

個人因素聚焦於使用者特質與態度如何影響公部門成員對於績效資訊的使用。在個人特質方面，Kroll (2014)及 Moynihan 與 Pandey (2010)的調查皆指出具備公共服務動機的公務人員，較傾向運用績效資訊於決策中。在個人態度方面，Taylor (2011)研究發現個人是否認同績效測量在機關的影響力與其將績效資訊用於決策有顯著相關，認為績效測量能提升機關的課責或改善機關整體績效者，更傾向運用績效資訊。Kroll (2014)則從負面的態度進行調查，該研究發現對於績效管理實務抱持著懷疑 (cynical)態度者，將會降低其對於績效資訊的運用。

個人的經驗與能力亦曾被用來討論與績效資訊運用之間的關聯性。Kroll (2014)將個人對於績效資訊活用的能力稱為掌握資訊的所有權，該研究透過管理者能否解釋績效測量與目標值存在的問題、能否對無效的績效測量進行調整，以及是否受過績效測量相關的訓練或對於績效衡量有實務經驗等，分析管理者對績效資訊的掌握，該研究發現能掌握績效資訊所有權的管理者更傾向利用這些績效資訊做出決策。GAO (2005, 2008)則從實務運用的角度出發，認為機關應提供各種關於績效管理運作流程的訓練，強化個人分析與運用資訊的技術與能力，以促進績效資訊的運用。本研究將影響績效資訊運用相關文獻的變項整理如表 2-5 所示。

表 2－5 影響績效資訊運用因素之整理

| 變項 | | 內容 | 文獻來源 |
|---|---|---|---|
| 環境層面 | 外界影響 | 來自民選官員、媒體和公眾等外部群體的需求與壓力。 | Moynihan & Ingraham (2004)、Moynihan & Pandey (2010)、Taylor (2011) |
| | 政治因素 | 政治工作者較熟悉或專精的政策領域、在所屬政黨中之角色、來自其他部門的政治競爭感受，以及政黨意識形態。 | Askim (2007, 2009)、Moynihan & Ingraham (2004) |
| 組織層面 | 組織文化 | 組織中逐漸形成組織內在的行事風格與價值判斷準則。 | Moynihan & Pandey (2010)、Taylor (2011) |
| | 組織規模 | 指組織的大小，多數研究皆以組織所擁有的人員數量最為對組織規模的測量。 | Moynihan & Ingraham (2004)、Taylor (2011) |
| | 領導支持 | 領導階層對於機關績效管理運作過程的積極參與、高度重視或具有高度承諾感。 | GAO (2005, 2008, 2014)、Moynihan & Ingraham (2004)、Moynihan & Pandey (2010)、Moynihan & Lavertu (2012)、Taylor (2011) |
| | 參與 | 參與績效評估制度的過程或與績效評估制度的相關活動 | Moynihan & Lavertu (2012) |
| | 學習論壇 | 機關成員共同參與並投入資訊檢查與解讀的一種集體學習過程。 | Moynihan (2005)、Moynihan & Lavertu (2012) |
| 資訊層面 | 資訊品質 | 績效資訊內容的品質，包含績效資訊是否正確、完整、一致、即時，以及是否容易取得與理解等特性。部分研究強調機關績效衡量系統所產生之績效指標的品質，關注績效指標與機關策略目標的聯結程度，以及是否能反映機關施政成果或效益。 | GAO (2005, 2014)、Moynihan & Ingraham (2004)、Moynihan & Pandey (2010)、Taylor (2011) |
| 個人層面 | 公共服務動機 | 個人行動並非源自組織利益或自利，而是基於服務公共事務的一種利他性動機，大部分研究皆以 Perry1996 年提出之概念作為對公共服務動機的測量。 | Kroll (2014)、Moynihan & Pandey (2010) |
| | 對績效管理的態度 | 組織成員認知績效衡量於其機關的影響力，以及個人對機關績效 | Kroll (2014)、Taylor (2011) |

| 變項 | | 內容 | 文獻來源 |
| --- | --- | --- | --- |
| | | 管理實務所抱持的態度或看法。 | |
| | 個人經驗與能力 | 個人具備績效衡量相關的能力與實務經驗，相關做法包含機關提供相關訓練或組織成員能積極參與機關績效測量。 | GAO (2005, 2008, 2014)、Kroll (2014) |

資料來源：本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

# 第三章 研究設計

經由文獻探討後，本章主要以相關文獻對績效資訊運用的討論為基礎，建立績效資訊運用的架構，包含績效資訊運用的各面向，以及影響資訊運用的相關因素，並說明各構面的意涵。確立研究架構之後，進一步對施政績效資訊之範疇進行界定，並依據理論與實務運作情況設計各構面之問卷題項。最後再針對研究對象、調查方法，以及資料分析方式等進行說明。

## 第一節 研究架構

本研究根據相關文獻的檢閱，從引導與控制、促進學習與改善、激勵與獎懲，以及課責等四大運用面向探討我國施政績效資訊的運用，在影響因素方面，主要從領導者支持、參與機會、資訊品質、個人態度、教育訓練等構面探討影響施政績效資訊運用的可能原因，研究架構如圖 3-1 所示。

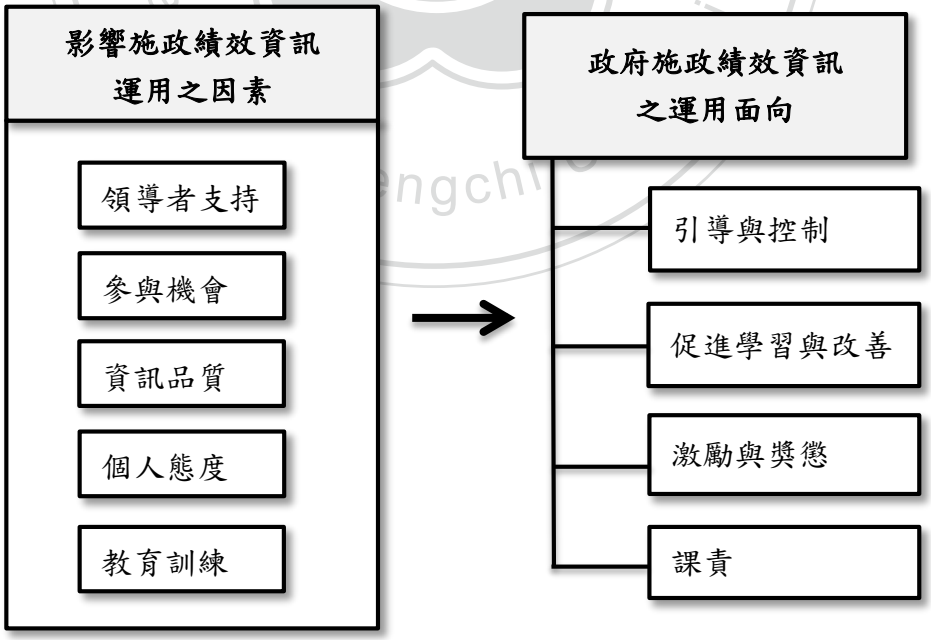


圖 3–1 政府施政績效資訊運用架構

資料來源：本研究繪製。

## 壹、施政績效資訊的運用面向

本研究根據相關文獻回顧統整出施政績效資訊可能的運用面向，分別從引導與控制、學習與改善、激勵與獎懲，以及課責等大運用面向探討公部門對於施政績效資訊的運用情形，各運用面向之意涵說明如下，並整理如表 3-1 所示。

### 一、引導與控制面向

引導與控制面向探討的是如何運用施政績效資訊引導與管控組織的各種計畫與活動，以提升機關目標管理與策略規劃的能力，從最基礎的組織目標設定到發展出達成該目標過程中所需的各種程序與運作方法，皆為引導與控制面向探討之範圍。由於引導與控制面向主要回饋在績效管理流程中最前端的策略規劃過程，而策略規劃無疑是組織績效管理流程中最基礎且重要之程序，擔負著重點抉擇與方向導引的重要任務，因而對於施政績效資訊能否運用於引導與控制面向是關鍵且重要的。

### 二、促進學習與改善

促進學習與改善面向探討的是如何運用績效資訊提升政策與管理做法，以回饋至機關現有規劃與後續調整之參考。在績效管理流程中，除了對於施政成效的評估，更重要的是根據計畫執行成效，對績效管理步驟的各個流程逐一檢討，包含計畫的原訂目標、既有工作項目、績效衡量指標，以及年度目標值等都是需要根據執行成效加以調整的，而促進學習與改善面向的運用，正能用以檢視上述項目之合宜性，在下一年度予以重新設定或調整。Behn (2003)也認為績效測量最終且最重要的目的是為了改善績效，其他運用都是為了實現這個最終目的的手段之一，顯示促進學習與改善面向的重要性。

三、激勵與獎懲

激勵與獎懲面向主要關注績效資訊能否作為設定單位或個人應達到的績效表現標準，並以此作為獎懲之依據，透過表揚或獎勵績效較佳者的同時，亦透過告誡達到教育與警示之作用，結合正向激勵和反向告誡，使組織成員致力於提高組織績效。從內部員工激勵和管理的角度而言，根據績效衡量結果給予適當的獎勵或壓力對組織而言是必要的，因為獎懲的作用除了提振工作士氣，使組織成員獲得成就感，更重要的是展現了機關內部的課責，能強化組織成員的自律，確保公部門中的高績效與高回應性。

四、課責

相對於激勵與獎懲屬於機關內部經營管理效能的內部課責問題，本文提出的課責面向屬於政府機關對外的成果展現與說明，主要以 Koppell (2005)對課責提出五種概念中的透明與回應，定義本研究的課責面向。透明指的是揭示績效實情，並呈現給廣大群眾，包含在機關網站上及預算書或立院業務報告上公告計畫的執行成果。回應則是指機關能對績效成果有積極、主動的做為，如辦理記者會或說明會，主動向外界說明機關的施政成果。隨著公民意識覺醒，近年來，政府資訊透明公開已成趨勢，課責面向可說是政府績效評估中最能檢視政府運作與加強民眾對政府信賴的運用方式。

表 3－1 政府施政績效資訊運用面向之意涵

| 面向 | 意涵 | 參考文獻 |
| --- | --- | --- |
| 引導和控制 | 探討如何管控組織的各種計畫與活動，以提升機關策略規劃與目標管理能力。 | Behn (2003)、GAO (2001, 2005, 2008, 2013)、Hammerschmid et al. (2013)、Van Dooren et al. (2010)、胡龍騰（2011a，2011b） |
| 促進學習與改善 | 思考如何提升政策與管理做法，以回饋至機關現有規劃與後續調整之參考。 | Behn (2003)、de Lancer Julnes (2011)、GAO (2001, 2005, 2008, 2013)、Hammerschmid et al. (2013)、胡龍騰（2011a，2011b） |
| 激勵與獎懲 | 作為設定績效表現以及獎懲組織成員之依據。 | Behn (2003)、GAO (2001, 2005, 2008)、胡龍騰（2011a，2011b） |
| 課責 | 透明：揭示績效的實情，並以顯明的報告形式呈現給廣大群眾。<br>回應：機關對績效成果有積極的做為，主動向外界說明機關的施政成果。 | Behn (2003)、de Lancer Julnes (2011) Hammerschmid et al. (2013)、Van Dooren et al. (2010)、胡龍騰（2011a，2011b） |

資料來源：本研究整理。

## 貳、影響施政績效資訊運用之因素

影響公部門成員運用績效資訊的因素眾多，在符合研究範圍與聚焦研究主要關切問題的考量之下，本研究主要透過領導者支持、參與機會、資訊品質、使用者對資訊運用的態度，以及教育訓練等構面探討影響主管人員運用施政績效資訊的可能原因，各變項的定義說明如下，並整理如表 3-2 所示。

### 一、領導者支持

領導者的支持與重視對於機關的運作往往有舉足輕重的影響力，領導者若對機關績效管理運作過程積極參與、高度重視或具備高度承諾感，將能使組織成

員感受到上位者對績效管理的重視，進而認真看待與使用績效管理系統產生的資訊進行決策 (GAO, 2005, 2008; Moynihan & Ingraham, 2004; Moynihan & Pandey, 2010)。基此，本文假設領導者對施政績效資訊的支持程度越高，則組織成員運用績效資訊的程度也會提高，並以領導階層對機關施政績效成果與後續改善意見的重視與支持程度來衡量此變項。

二、參與機會

參與績效評估制度的過程或相關活動，以及建立例行性檢查並解讀資訊的學習論壇，都是影響績效資訊運用的因素之一 (Moynihan & Lavertu, 2012)，兩者皆隱含組織成員參與其中的意涵。參與績效評估制度本身即是強調機關成員投入績效評估之過程中，而學習論壇的概念亦是鼓勵機關成員共同參與並投入資訊檢查與解讀的一種集體學習過程。此外，學習論壇的主要特色亦包含以更彈性與授權的方式引導組織學習，透過建立對話的方式聽取相關者之觀點與意見（徐仁輝、蔡馨芳，2011；Moynihan, 2005）。因此，本文整合上述概念，提出參與機會之變項，假設組織成員參與施政績效資訊產出過程的程度越高，則其運用績效資訊的程度也會提高，並以組織成員參與績效評核意見產出過程的程度來衡量此變項。

三、資訊品質

欲提高績效資訊的使用，各機關需要考量使用者的不同習慣與需求，即以使用者為中心，致力於提升資訊的品質，方能減少各種資訊使用者的不便與阻礙。相關研究提出了關於績效資訊品質的各種測量標準，大致包含資訊的準確性、一致性、完整性、即時性、是否容易取得、是否容易理解，以及是否便利等特性 (GAO, 2005; Moynihan & Ingraham, 2004; Taylor , 2011)。基此，本文假設使用者認知資訊品質越好，則其運用績效資訊的程度也會提高，並以績效評核報告內容的具體清晰程度、可理解程度、對使用者來說是否有用，以及評核資訊來源的可信賴程

度等衡量此變項。

四、個人態度

組織成員對於績效管理制度的態度與看法將影響其對績效資訊的運用，正面的態度能降低擔心或懷疑等阻礙行動的因素，進而激發組織成員的動力，相關研究亦提出對績效管理制度抱持正向態度者較持懷疑態度者更傾向運用績效資訊於決策中 (Kroll, 2014; Taylor, 2011)。基此，本文假設組織成員對於使用績效評核資訊抱持正向態度者，則其運用績效資訊的程度也會提高，並以組織成員認為使用績效資訊是否能對其機關或個人產生正面影響力來衡量此變項。

五、教育訓練

欲使績效資訊能有效被運用，應先使組織成員具備運用資訊所需的能力，以確保組織成員有足夠的知識或經驗使用這些資訊。相關研究分別指出受過專業訓練的員工，以及對績效衡量有較多實務經驗者，更能使用績效資訊輔助其決策進行 (Kroll, 2014)，而欲使員工具備相關的專業能力與實務經驗，則有賴相關教育訓練或食物學習之機會，因此機關若能提供各種關於績效管理運作流程的培訓，提升使用者分析與運用績效資訊的能力，將更能促進組織成員對於績效資訊的運用 (GAO, 2005, 2008)。基此，本文假設機關若能提供與績效評核資訊解讀與運用有關的教育訓練，則組織成員運用績效資訊的程度也會提高，主要以機關是否提供相關的教育訓練協助同仁建立了解與運用績效資訊的能力來衡量此變項。

表 3－2 影響施政績效資訊運用之變項意涵

| 構面 | 意涵 | 參考文獻 |
|---|---|---|
| 領導者支持 | 領導階層對機關施政績效成果與後續改善意見的重視與支持程度。 | GAO (2005, 2008)、Moynihan & Ingraham (2004)、Moynihan & Pandey (2010)、Moynihan & Lavertu (2012)、Taylor (2011) |
| 參與機會 | 組織成員透過各種方式參與績效評核意見產出過程的程度。 | 徐仁輝；蔡馨芳，2011、Moynihan (2005)、Moynihan & Lavertu (2012) |
| 資訊品質 | 績效評核報告內容的具體清晰程度、可理解程度、對使用者來說是否有用，以及績效評核資訊來源是否可信賴。 | GAO (2005)、Moynihan & Ingraham (2004)、Moynihan & Pandey (2010)、Taylor (2011) |
| 個人態度 | 組織成員認為使用績效資訊是否能對其機關或個人產生正面影響力。 | Kroll (2014)、Taylor (2011) |
| 教育訓練 | 機關是否提供相關教育訓練，協助同仁建立了解與運用績效資訊的能力。 | GAO (2005, 2008)、Kroll (2014) |

資料來源：本研究整理。

## 第二節 調查問卷內容設計

本節主要以相關文獻為基礎，參酌我國政府機關運作之實務情境，針對本研究的施政績效資訊範疇進行界定，並依理論與實務情境設計各運用面向與各影響因素構面之問卷題項。

### 壹、施政績效資訊之範疇

在施政績效資訊範疇的界定上，衡酌績效管理強調落實結果導向的觀念，以及機關施政績效評估之立意在於彰顯部會整體施政成果，本研究對於施政績效資訊範疇的界定，側重在描述產出與結果的績效資訊與資料此部分，並以具體形式

之文件為主。綜觀我國政府機關中各種關於描述產出與結果的官方正式文件，本文歸納出五大類型的施政績效資訊，包含機關年度施政績效報告及評核意見、列管工作計畫年度績效評核報告、立法院預算中心對各機關預算案之分析報告、審計部決算審核報告，以及內部檢討報告、業務調查統計分析報等五類，各類型的施政績效資訊整理如表 3-3 所示。

表 3－3 施政績效資訊類型

| 施政績效資訊類型 | 定義 |
| --- | --- |
| 機關年度施政績效報告及評核結果 | 以行政院各部會為考核對象，依據各機關業務成果、行政效率、財務管理及組織學習等面向，訂定「關鍵策略目標」及「關鍵績效指標」，並運用燈號管理展現機關整體施政成果的績效報告。績效報告評核意見則是行政院評核各機關年度績效報告之內容後給予的綜合評估意見。 |
| 列管工作計畫年度績效評核報告 | 以年度列管個案計畫為考核對象，依計劃執行情形與績效擬訂評核指標，並進行分級管考檢討各項工作辦理成效之計畫評核報告，分為主辦機關自評、主管部會初核，以及行政院複核等三類。 |
| 立法院預算中心對各機關預算案分析報告 | 立法院預算中心對中央政府預算案評估後所撰擬之審議報告。 |
| 審計部決算審核報告 | 審計部每年公告之決算審核結果。 |
| 內部檢討報告、業務調查統計分析 | 各機關內部進行之檢討報告，以及依業務職掌辦理的業務調查統計分析報告等。 |

資料來源：本研究整理。

在問卷設計上，本研究主要以機關中具備主管職務者為主要研究對象，包含機關正副首長與單位主管，因兩類型管理者之業務範圍不盡相同，其可能運用之績效資訊的範疇亦有所不同。基此，本研究設計兩份問卷，問卷第一部分首先調查主管職務者對於五種績效資訊類型的瀏覽程度與運用概況，在績效資訊的運用面向與各種影響因素構面，則分為「機關首長」與「單位主管」兩個版本，機關

首長版本主要詢問其對於機關年度施政績效或列管工作計畫績效評核報告之運用，單位主管版本則以列管工作計畫績效評核報告為主，問卷完整內容詳如附錄二、三所示。

## 貳、施政績效資訊運用之問卷題項

各運用面向下的題項，主要參考既有文獻整理的相關運用項目（參照表 2-4：施政績效資訊運用項目之整理）。為確保構面題項的內容能更貼近實務，本文除了參酌既有文獻整理，並與指導教授討論，依據政府機關績效管理與評估之運作情形，以及考量各運用項目作為問卷題項的適切性與邏輯性，針對其內容或語句進行調整，問卷題項整理如表 3-4 所示。

表 3－4 政府施政績效資訊之運用面向與題項

| 運用面向 | 題項 | 題項參考文獻 |
|---|---|---|
| 引導與控制 | 規劃機關或部門的重要施政策略目標 | Behn (2003)、GAO (2001, 2005, 2008, 2013)、Hammerschmid et al. (2013)、Van Dooren et al. (2010)、胡龍騰（2011a，2011b） |
| | 設定機關或部門各工作計畫的優先順序 | |
| | 規劃機關或部門的經費配置重點 | |
| | 檢視現有工作計畫間的內容重疊狀況 | |
| | 決定現有計畫是否繼續推動 | |
| 促進學習與改善 | 檢視工作計畫的執行成效狀況 | Behn (2003)、de Lancer Julnes (2011)、GAO (2001, 2005, 2008, 2013)、Hammerschmid et al. (2013)、胡龍騰（2011a，2011b） |
| | 檢討與調整既有計畫的工作項目 | |
| | 設定或調整施政計畫的績效衡量指標 | |
| | 設定或調整績效衡量指標的預定目標值 | |
| | 調整計畫的原訂目標內容 | |
| 激勵與獎懲 | 表揚或獎勵表現優良的內部單位 | Behn (2003)、GAO (2001, 2005, 2008)、胡龍騰（2011a，2011b） |
| | 表揚或獎勵工作績效優良的個別同仁 | |
| | 告誡或懲處表現不佳的內部單位 | |
| | 告誡或懲處工作績效不佳的個別同仁 | |
| 課責 | 在機關網站上揭露機關整體施政或列管工作計畫的年度執行成果 | Behn (2003)、de Lancer Julnes (2011)、 |

| 運用面向 | 題項 | 題項參考文獻 |
| --- | --- | --- |
| | 辦理記者會或說明會說明機關施政或列管工作計畫的年度評核報告內容 | Hammerschmid et al. (2013)、Van Dooren et al. (2010)、胡龍騰（2011a，2011b） |
| | 在機關網站上揭露機關施政或列管工作計畫的年度評核報告內容 | |
| | 辦理記者會或說明會說明機關施政績效或列管工作計畫的年度執行成果 | |
| | 在預算書或立院業務報告上說明機關施政績效或列管工作計畫評核報告的主要內容 | |

資料來源：本研究整理。

## 參、影響施政績效資訊運用因素之問卷題項

本研究主要從領導者支持、參與機會、資訊品質、使用者對資訊運用的態度，以及機關是否提供相關教育訓練等構面，探討影響我國公務員施政績效資訊運用之可能原因。各影響因素之題項參考相關文獻，並依照實務情境的適切性與邏輯性進行調整，問卷題項整理如表 3-5 所示。

表 3－5 影響施政績效資訊運用因素與題項

| 影響因素構面 | 題項 | 題項參考文獻 |
|---|---|---|
| 領導者支持 | 上級首長緊盯各單位的工作績效成果 | GAO (2005, 2008, 2014)、Moynihan & Ingraham (2004)、Moynihan & Pandey (2010)、Taylor (2011) |
| | 上級首長重視績效評核報告中所提出的意見 | |
| | 上級首長管鼓勵同仁運用績效評核資訊改善業務工作 | |
| 參與機會 | 績效評核意見多是經由很嚴謹討論後才做成的 | 徐仁輝、蔡馨芳（2011）、Moynihan (2005)、Moynihan & Lavertu (2012) |
| | 上級做成績效評核意見前常會提供機會讓執行單位充分說明解釋 | |
| 資訊品質 | 評核報告提供的意見大多很具體清晰 | GAO (2005, 2014)、Moynihan & Ingraham (2004)、Moynihan & Pandey (2010)、Taylor (2011) |
| | 評核報告提供的意見大多很有參考性 | |
| | 評核報告多能指出計畫執行的真正缺點所在 | |
| | 評核報告大多能提供如何精進工作的有用建議 | |
| | 評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面 | |
| | 評核報告提供的意見大多能讓人理解其意涵 | |
| | 績效複評如更動自評燈號或成績，所持理由多是可以令人信服的 | |
| 個人態度 | 我覺得使用績效評核資訊可以為機關或計畫帶來效益 | Kroll (2014)、Taylor (2011) |
| | 我覺得使用績效評核資訊是有助於增進我的工作表現 | |
| 教育訓練 | 本機關提供充分的教育訓練協助同仁了解與運用績效評核資訊 | GAO (2005, 2008, 2014)、Kroll (2014) |

資料來源：本研究整理。

## 第三節 研究對象

為選擇能夠提供本研究欲了解之研究問題較深入且完整資訊者，在樣本的選擇上採立意抽樣，而在研究機關之選擇上已於首章中說明，由於地方政府行政機關尚處於推動試辦階段，績效評核作業相關制度規章之建置未盡完善，因而本研究主要以中央行政機關為研究主軸。此外，由於政府機關中的主管職務者方為回答施政績效資訊能否妥善運用與回饋至機關後續發展與規劃上的核心人物，因此在調查對象的選取上主要以中央機關之主管職務者為主。

其次，在機關的選擇上，本文依據行政院政府計畫管理資訊網 (GPMnet 2.0) 關於各機關個案管制計畫之評核報告與結果統計，以近三年內（100-103 年度）奉核定列管施政計畫並受分級考核之機關為主，並排除幕僚、國防、外交、兩岸等性質機關，主要針對內政部、財政部、教育部、經濟部、交通部、衛生福利部、文化部、勞動部、行政院環境保護署、國立故宮博物院、行政院農業委員會、原住民族委員會、客家委員會等 13 個部會進行調查。

在上述範圍界定下，本文調查對象為上述部會之主管層級者，包含三級機關的正、副首長（如署、局、處長），以及二級機關的一級單位正、副主管（如司、處長），一級單位主要以研考與業務單位為主，選取此兩類單位之原因有二。首先，研考部門身為各機關績效評估流程單位，負責推動施政計畫，辦理管制考核業務，為實際負責機關施政計畫管考的基本單位，對於績效資訊該如何運用最為切身相關。其次，業務單位為計畫主辦與第一線執行計畫的基礎單位，負責控管計畫執行進度、預算支用進度，及查核達成情形，渠等角色相較於機關幕僚單位更能呈現施政績效資訊在各機關是否以及如何被運用的實際情況，因而有必要對上述兩類部門進行調查。

## 第四節 資料分析方法

在資料蒐集工作完成後，本研究使用 SPSS 12.0 版處理問卷資料，分析方法包含次數分配表、描述性統計量、變異數分析、多元迴歸等。研究問卷分為各種資訊類別的瀏覽與精進公務概況、施政績效資訊四大面向之運用、影響績效資訊運用之因素，以及個人基本資料等四部分。

在施政績效資訊之運用頻率與影響績效資訊運用的因素方面主要採用李克特(Likert-type Scale)五等分量表，施政績效資訊之運用依不同使用頻率分為「經常如此」、「還算經常」、「參半」、「偶而為之」、「非常少」等五個等級，依序給予 5 至 1 分做為其選項之分數。影響施政績效資訊運用之因素則依受測者對於問項的同意程度，分為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等五個等級，依序給予 5 至 1 分做為其選項之分數，其中，「評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面」為反向題，採取反向計分。此外，本文假設各選項尺度為等距，以進行後續的各種資料分析。在個人基本資料方面，包含現任職務、現職部門性質、是否負責各種列管計畫，以及目前職務年資等四項。資料分析方法如下所述。

### 壹、敘述統計

旨在瞭解樣本資料的分配情形。將透過次數分配表與描述性統計量，呈現人口變項的次數分配與百分比，以理解填答本研究問卷的受訪者之特性，並針對施政績效資訊在各個面向的運用情形之平均數、標準差等統計數值，了解機關成員在各個施政績效資訊面向的運用情形。

### 貳、變異數分析

為了探討不同人口變項的受訪者對於各種施政績效資訊的運用面向與各影

響因素是否具有統計上之顯著差異性，將透過獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析 (One Way ANOVA)等方法，了解受測者之不同人口變項對其績效資訊運用之關係。

## 參、迴歸分析

為分析各影響因素對於受訪者使用績效資訊的影響，將運用迴歸分析，以各種影響因素作為自變項，資訊運用面向作為依變項，以確認本研究所提出的影響因素對中央機關主管人員運用施政績效資訊的解釋力，在進行迴歸分析之前，將先以相關分析與共線性診斷，了解各變項之間的共線程度。

國立政治大學 National Chengchi University

# 第四章 施政績效資訊運用之實務調查結果

本章主要欲呈現中央機關主管人員對於施政績效資訊運用之實務調查結果，共分為五節，第一節說明調查進行方式與回收率，了解研究問卷發放與回收情形。第二節針對各種施政績效資訊進行初步分析，了解主管人員對於不同類型資訊的瀏覽程度及運用概況。第三節聚焦於機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告兩類資訊，探討主管人員在引導與控制、促進學習與改善、激勵與獎懲，以及課等四大面向的運用情形。第四節呈現中央機關主管人員對於機關績效管理與施政績效資訊所抱持的看法，包含領導者支持程度、機關成員參與情形、資訊品質、個人對於運用施政績效資訊的態度，以及機關提供相關教育訓練之情形。第五節則進一步分析各種影響因素是否能妥適解釋中央機關主管人員對於施政績效資訊的運用情形。

## 第一節 調查進行方式與回收率

本節首先說明問卷的發放方式與回收情形，並透過基本資料的呈現，了解填答問卷者的背景特性，輔助研究問題的相關討論。

### 壹、中央機關業務單位主管的問卷發放

本研究主要欲了解我國中央機關主管人員對於施政績效資訊的運用情形，根據本文第三章所界定之研究範圍，為使得到的資訊運用評價更貼近事實面，主要以近三年內（100-103 年度）奉核定列管施政計畫並受分級考核之機關為主，並排除幕僚、國防、外交、兩岸等性質機關，最後統計共有 13 個中央部會所屬機關（詳見附錄一），包含 149 個三級機關正、副首長，以及 146 個二級機關的一級業務與研考單位主管，總計發放 295 份問卷。問卷於 2015 年 02 月 02 日至 6

日間分批以郵寄方式寄至各機關與單位，為增加收件者對問卷之重視與提升收件者之便利性，在寄件時附上了指導教授署名信函和填妥收件與寄件地址之回郵信封。其次，為了提高問卷回收率，本研究於 2015 年 02 月 13 日再次針對所有的問卷發放對象，以郵寄催收信函之方式，提醒並懇請尚未回覆者能撥冗填寫問卷並協助寄回。

## 貳、問卷回收情形

問卷至 2015 年 03 月 10 日截止回收，由作者自行整理並編碼登錄，共回收 165 份，總回收率為 56%，部分問卷填答存在漏答的情況，由於遺漏的資料僅是造成樣本數減少，對分析結果的影響不大，因此統一將這些漏答的題項以遺漏值的方式處理。整體而言，三級機關正副首長共回收 90 份，回收率為 60%較佳；一級單位主管共回收 75 份，回收率為 51%。卡方檢定受訪者現任職務，發現回收樣本數與發樣本數間並無顯著差異（$X^2$=1.076，p=0.300>0.05），說明回收問卷可代表本研究範圍之主管人員，問卷回收狀況詳見表 4-1。

表 4–1 問卷回收狀況

<table>
<tr><th colspan="2">發放對象</th><th colspan="2">回收數/發放數<br>（回收率）</th></tr>
<tr><td colspan="2">三級機關正副首長</td><td colspan="2">90/149 (60%)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">一級單位主管</td><td>研考單位</td><td rowspan="2">75/146 (51%)</td><td>21/22 (95%)</td></tr>
<tr><td>業務單位</td><td>54/124 (44%)</td></tr>
<tr><td colspan="2">總數</td><td colspan="2">165/295 (56%)</td></tr>
</table>

## 參、問卷信度與效度分析

在分析調查結果之前，本研究先行對於問卷之信度與效度加以檢驗，以確保所測得結果的一致性及有效性。在信度分析分面，根據表 4-2 的檢驗結果顯示，各運用面向的 Cronbach's α 值皆達到 0.8 以上，引導與控制和促進學習與改善面

向甚至高達 0.9 以上，整體信度則為 0.927，顯示運用面向之題項設計具有良好的一致性與穩定性。在影響因素方面，各因素的 Cronbach's α 值亦達到 0.8 以上，整體信度則為 0.915，顯示各影響因素之題項設計亦具有良好的一致性與穩定性。整體而言，研究問卷在運用面向與影響因素的測量上均有良好的信度。

表 4–2 問卷各構面信度分析

| | 構面 | 題數 | Conbrach's α 係數 |
|---|---|---|---|
| 運用面向 | 引導與控制 | 5 | 0.926 |
| | 促進學習與改善 | 5 | 0.907 |
| | 激勵與獎懲 | 4 | 0.868 |
| | 課責 | 5 | 0.843 |
| | **整體運用面向** | **19** | **0.927** |
| 影響因素 | 領導者的支持 | 3 | 0.814 |
| | 參與機會 | 2 | 0.806 |
| | 資訊品質 | 7 | 0.823 |
| | 個人態度 | 2 | 0.884 |
| | 教育訓練 | 1 | |
| | **整體影響因素** | **15** | **0.915** |

註：各構面分數為該構面中各題項加總後平均，整體得分為所有題項加總平均。

其次，為了解問卷題項是否能有效衡量研究概念，透過因素分析進行問卷效度之檢驗。本文依據研究架構的四大運用面向與五類影響因素分別執行因素分析。在進行因素分析前，先以 KMO 及 Bartlett's 球型檢定來判斷資料是否適合進行因素分析。表 4-3 檢定結果顯示，各運用面向的 KMO 值均大於 0.6，數值介於普通到良好之間，Bartlett's 球形檢定值亦達顯著水準(p=0.000 )，顯示運用面向的問卷題項適合進行因素分析。在影響因素方面，領導者支持的 KMO 值大於 0.6，資訊品質的 KMO 值大於 0.9，Bartlett's 球形檢定值達到顯著水準(p=0.000 )，雖然參與機會和個人態度的 KMO 值則略低，但仍符合 KMO 值為 0.5 以上，以及 Bartlett's 球形檢定值達到顯著的標準，顯示影響因素的問卷題項亦能進行因素分析，以下將採取主成份分析法來估計因素負荷量。

表 4–3 問卷各構面 KMO 和 Bartlett's 球形檢定

| | 構面 | KMO | Bartlett's 球形檢定 |
|---|---|---|---|
| 運用面向 | 引導與控制 | 0.875 | 637.278*** |
| | 促進學習與改善 | 0.775 | 674.811*** |
| | 激勵與獎懲 | 0.620 | 558.139*** |
| | 課責 | 0.661 | 382.352*** |
| 影響因素 | 領導者的支持 | 0.661 | 179.521*** |
| | 參與機會 | 0.500 | 96.316*** |
| | 資訊品質 | 0.906 | 741.035*** |
| | 個人態度 | 0.500 | 157.810*** |
| | 教育訓練 | | |

註：***表示 $p<0.001$

運用面向各題項的因素分析結果如表 4-4 所示，以特徵值大於 1 者做為萃取因素個數的準則，各構面均萃取出 1 個因素。因素負荷量反映了題項對該構面的關聯強度，本文參考 Tabachnick 與 Fidell (2007: 649)提出的因素負荷量選取標準，以各構面可解釋變異量的大小決定是否應將題項納入構面之中。根據因素分析結果，運用面向各題項的因素負荷量均大於 0.7 以上，變數解釋變異量皆可達到 60% 以上，顯示因素負荷量的狀況理想，運用面向的問卷項能有效衡量施政績效資訊的運用。

表 4－4 運用面向之因素分析結果

| 運用面向 | 問卷題目 | 因素負荷量 | 解釋變異量(%) |
|---|---|---|---|
| 引導與控制 | 設定機關或部門各工作計畫的優先順序 | 0.911 | 77.339 |
| | 規劃機關或部門的重要施政策略目標 | 0.895 | |
| | 規劃機關或部門的經費配置重點 | 0.891 | |
| | 決定現有計畫是否繼續推動 | 0.853 | |
| | 檢視現有工作計畫間的內容重疊狀況 | 0.845 | |
| 促進學習與改善 | 設定或調整績效衡量指標的預定目標值 | 0.901 | 73.328 |
| | 設定或調整施政計畫的績效衡量指標 | 0.900 | |
| | 檢討與調整既有計畫的工作項目 | 0.848 | |

| 運用面向 | 問卷題目 | 因素負荷量 | 解釋變異量(%) |
|---|---|---|---|
| | 調整計畫的原訂目標內容 | 0.826 | |
| | 檢視工作計畫的執行成效狀況 | 0.803 | |
| 激勵與獎懲 | 告誡或懲處表現不佳的內部單位 | 0.884 | 71.812 |
| | 告誡或懲處工作績效不佳的個別同仁 | 0.844 | |
| | 表揚或獎勵工作績效優良的個別同仁 | 0.833 | |
| | 表揚或獎勵表現優良的內部單位 | 0.828 | |
| 課責 | 在機關網站上揭露機關施政或列管工作計畫的年度評核報告內容 | 0.829 | 61.667 |
| | 辦理記者會或說明會說明機關施政或列管工作計畫評核報告的主要內容 | 0.823 | |
| | 辦理記者會或說明會說明機關施政或列管工作計畫的年度執行成果 | 0.790 | |
| | 在機關網站上揭露機關施政或列管工作計畫的年度執行成果 | 0.752 | |
| | 在預算書或立院業務報告上說明機關施政或列管工作計畫評核報告的主要內容 | 0.728 | |

在影響因素方面，由表4-5可發現，大部分題項的因素負荷量都在0.75以上，僅有資訊品質因素中的「評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面」的因素負荷量較低。根據 Tabachnick 與 Fidell (2007: 649)提出的因素負荷量選取標準，因素負荷量小於 0.32，即解釋變異量小於 10%，才認定該題項的變數狀況非常不理想，應予以捨棄。本研究參酌學者建議，並考量題項具實務上之意義，因而仍將該題納入後續研究分析。整體來看，各構面解釋變異量均達到 60%以上，顯示因素負荷量的狀況良好，各構面的問卷題項能有效衡量各種影響因素的概念。

表 4－5 影響因素之因素分析結果

| 影響因素 | 問卷題目 | 因素負荷量 | 解釋變異量(%) |
|---|---|---|---|
| 領導者支持 | 上級首長重視績效評核報告中所提出的意見 | 0.911 | 73.222 |
| | 上級首長緊盯各單位的工作績效成果 | 0.839 | |
| | 上級首長鼓勵同仁運用績效評核資訊改善業務工作 | 0.814 | |
| 參與機會 | 績效評核意見多是經由很嚴謹討論後才做成 | 0.915 | 83.741 |
| | 上級做成績效評核意見前常會先讓執行單位有機會充分說明解釋 | 0.915 | |
| 資訊品質 | 評核報告多能指出計畫執行的真正缺點所在 | 0.906 | 64.537 |
| | 評核報告提供的意見對業務改善很具參考性 | 0.894 | |
| | 評核報告多能提供如何精進工作的有用建議 | 0.881 | |
| | 評核報告提供的意見很具體清晰 | 0.856 | |
| | 評核報告提供的意見大多能讓人理解其意涵 | 0.813 | |
| | 績效複評如更動自評的燈號或成績，所持理由多是可令人信服的 | 0.759 | |
| | 評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面 | -0.391 | |
| 個人態度 | 我覺得使用績效評核資訊有助於增進我的工作表現 | 0.947 | 89.630 |
| | 我覺得使用績效評核資訊可以為機關或計畫帶來效益 | 0.947 | |
| 教育訓練 | 本機關提供充分的教育訓練協助同仁了解與運用績效評核資訊 | | |

註：資訊品質構面的「評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面」為反向題。

## 肆、受訪者基本資料

分析研究調查結果之前，先行說明問卷填答者之基本資料，了解受訪者是否具備相當的背景與能力能回應問卷中的所有題項，填答者基本資料詳見表 4-6。在三級機關正副首長部分，有 90%的三級機關正副首長在過去兩年內負責辦理過

各種列管計畫，僅有 10%未有相關經驗。另一方面，就現任職務的年資來看，僅有14%年資未滿一年，33%的年資在一年至三年，24%的年資在三年至五年之間，六年以上也有 28%，顯示受訪者具有一定的年資與處理機關中各種計畫的經歷。

在一級單位主管部分，有 72%來自業務單位主管，28%來自研考或綜合規劃單位（以下簡稱研考單位），兩者比例差異係由於本文僅將各機關辦理績效與計畫管制考核之部門列為研考單位，其餘計畫主辦與執行之部門均歸類為業務單位，因而在問卷發放時，兩者比例便存在差異(15:85)。雖然研考單位僅占不到三成的比例，但就問卷回收狀況而言，研考單位主管回收率為 95%，相較於業務單位更能有效地反映本研究問卷發放對象的代表性。就現任職務的年資而言，儘管有20%的受訪者在最近一年內才接任現任職務，或許未必瞭解過去一年機關的各種列管計劃情況，不過從辦理各種列管計畫之經驗來看，高達 96%的受訪者過去兩年內曾負責辦理過各種列管計畫，顯示受訪者在各種列管計劃上仍具備相關經驗，在填答問卷上應無太大困難。

表 4–6 受訪者基本資料

| | | 三級機關<br>正副首長<br>N=88 | 一級單位主管<br>N=75 |
|---|---|---|---|
| | | 次數（百分比） | 次數（百分比） |
| 現職部門性質 | 業務單位 | 90 (100%) | 54 (72%) |
| | 研考（綜合規劃）單位 | N/A | 21 (28%) |
| 過去兩年間是否有負責相關計畫 | 有 | 80 (90%) | 72 (96%) |
| | 沒有 | 9 (10%) | 3 (4%) |
| 目前職務年資 | 未滿 1 年 | 13 (14%) | 15 (20%) |
| | 1 年以上未滿 3 年 | 30 (33%) | 24 (32%) |
| | 3 年以上未滿 6 年 | 22 (24%) | 11 (15%) |
| | 6 年以上 | 25 (28%) | 25 (33%) |

## 第二節 各種施政績效資訊之瀏覽與運用概況

本節主要針對各種描述產出與結果的政府績效資訊進行初步分析，了解主管人員對於各種不同類型資訊的熟悉程度以及運用概況，將就前章歸納的五種施政績效資訊類別，分別說明主管人員的瀏覽情形及其運用各種施政績效資訊精進公務之頻率，並透過差異性檢定，分析不同人口變項對於各種資訊的瀏覽與運用情況是否存在顯著差異。

### 壹、施政績效資訊瀏覽情形

各施政績效資訊瀏覽情形詳見表 4-7，根據受訪者依過去職務經驗所填答的問卷結果顯示，各種施政績效資訊的瀏覽情形多分布於大致瀏覽過與仔細讀過兩者上，其中又以仔細讀過者占最多數，沒閱讀過者在各種資訊類別都呈現最低的比率，包含機關年度施政績效報告及評核意見、列管工作計畫年度績效評核報告，以及其他三類資訊都僅有一人沒有閱讀過，由上述數據可知，主管人員大致都能仔細閱讀機關產出的各種施政績效相關報告，即便未有詳讀，也大多能做到基礎的瀏覽。

從施政績效資訊的類別來看，各項資訊的瀏覽情形以列管工作計畫年度績效評核報告的平均數 2.79 為最高，仔細讀過者人數最多（129 人，占 79%），標準差 0.43 為所有資訊類別中最低者，顯示主管人員對於列管工作計畫年度績效評核報告的瀏覽情形是較為一致的。內部檢討報告、業務調查統計分析報告等資訊的平均數 2.55 則為最低，未仔細閱讀過者人數最多（含沒閱讀過 1 人，占 1%、大致瀏覽過 71 人，占 44%），仔細瀏覽過者相較於其他三種資訊低出約 10-25%，因而使整體的瀏覽表現較為不佳。

表 4－7 各施政績效資訊瀏覽情形

| 瀏覽程度 | 機關年度施政績效報告及評核意見 | 列管工作計畫年度績效評核報告 | 立法院預算中心對機關預算案分析 | 審計部決算審核報告 | 其他（內部檢討報告、業務調查統計分析報告等） |
|---|---|---|---|---|---|
| 沒閱讀過 | 1 (1%) | 1 (1%) | 6 (4%) | 8 (5%) | 1 (1%) |
| 大致瀏覽過 | 56 (34%) | 33 (20%) | 43 (26%) | 50 (31%) | 71 (44%) |
| 仔細讀過 | 107 (65%) | 129 (79%) | 115 (70%) | 106 (65%) | 90 (56%) |
| 平均數 | 2.65 | 2.79 | 2.66 | 2.60 | 2.55 |
| 標準差 | 0.49 | 0.43 | 0.55 | 0.58 | 0.51 |

在差異性檢定方面，機關年度施政績效報告及評核意見的瀏覽情形在不同的主管層級與不同部門性質之間具有顯著差異。就主管層級而言，三級機關正副首長的瀏覽情形高於一級單位主管（$t=2.169$，$p=0.032<0.05$），就部門性質而言，一級機關研考單位主管的瀏覽情形高於業務單位主管（$t=2.403$，$p=0.020<0.05$）。而主管人員在過去兩年間是否有負責任何列管計畫，也會影響其是否會瀏覽審計部決算審核報告，有相關經驗者較未有經驗者更常閱讀審計部決算審核報告（$t=2.150$，$p=0.033<0.05$）。至於其他人口變項則對於施政績效資訊的瀏覽未有顯著影響，茲將各人口變項與施政績效訊瀏覽程度的差異分析彙整如表 4-8 所示。

表 4－8 人口變項與瀏覽程度差異分析彙整表

| 變項 | T 檢定/ F 檢定 | 檢定結果 |
|---|---|---|
| 現任職務 | 2.169* | 三級機關正副首長瀏覽機關年度施政績效報告及評核意見的頻率高於一級單位主管。 |
| 現職部門性質 | 2.403* | 就一級單位主管而言，研考單位主管的瀏覽機關年度施政績效報告及評核意見的頻率高於業務單位主管。 |
| 過去兩年間是否有負責各種列管計畫 | 2.150* | 有負責列管計畫經驗者瀏覽審計部決算審核報告的頻率高於未有經驗者。 |
| 過去兩年間是否有負責機關自行列管計畫 | 無差異 | |
| 過去兩年間是否有負責主管部會列管計畫 | 無差異 | |
| 過去兩年間是否有負責院列管計畫 | 無差異 | |
| 目前職務年資 | 無差異 | |

註：*表示 $p<0.05$

## 貳、施政績效資訊用於精進公務頻率

各施政績效資訊用於精進公務之頻率詳見表 4-9，若以 1 代表很少，以 5 代表經常，中央機關主管人員運用各種施政績效資訊精進公務的頻率多集中在 3 至 5 之間，其中又以頻率 4 占最多數，無論何種施政績效資訊別類，頻率在 4 以上者皆超過六成，顯示中央機關主管人員的運用頻率偏向經常，大多能善用各種施政績效資訊輔助日常業務工作。

從施政績效資訊的類別來看，列管工作計畫年度績效評核報告的平均數 3.94 為最高，是最多主管人員用於精進公務的資訊類別，頻率 4 以上有 120 人，占 75%，標準差 0.95 為所有資訊類別中最低者，顯示主管人員將列管工作計畫年

度績效評核報告用於精進公務的程度是較為一致的。機關年度施政績效報告及評核意見的平均數 3.76 則為最低，可發現雖然填答很少運用此項資訊的主管人數不多，但經常運用此類資訊的主管人數卻是所有資訊類別中最少的，因而使整體運用於精進公務的表現較為不佳。

表 4－9 各施政績效資訊用於精進公務頻率

| 頻率 | 機關年度施政績效報告及評核意見 | 列管工作計畫年度績效評核報告 | 立法院預算中心對機關預算案分析 | 審計部決算審核報告 | 其他（內部檢討報告、業務調查統計分析報告等） |
|---|---|---|---|---|---|
| 1（很少） | 4 (3%) | 4 (3%) | 5 (3%) | 11 (7%) | 6 (4%) |
| 2 | 11 (7%) | 8 (5%) | 17 (11%) | 12 (8%) | 8 (5%) |
| 3 | 38 (24%) | 28 (18%) | 31 (20%) | 29 (18%) | 38 (24%) |
| 4 | 73 (46%) | 73 (46%) | 56 (35%) | 56 (35%) | 63 (40%) |
| 5（經常） | 34 (21%) | 47 (29%) | 50 (31%) | 52 (33%) | 44 (28%) |
| 平均數 | 3.76 | 3.94 | 3.81 | 3.79 | 3.82 |
| 標準差 | 0.95 | 0.95 | 1.09 | 1.18 | 1.02 |

在差異性檢定方面，主管人員在過去兩年間是否有負責任何列管計畫，對於其是否會將績效資訊用於精進公務上具有顯著差異，有相關經驗者較未有經驗者更常運用立法院預算中心對機關預算案分析報告（$t=2.141$，$p=0.034<0.05$）與審計部決算審核報告（$t=2.703$，$p=0.008<0.01$）輔助日常業務工作。至於其他人口變項則對於施政績效資訊用於精進公務頻率未有顯著影響，茲將各人口變項與施政績效訊用於精進公務頻率的差異分析彙整如表 4-10 所示。

表 4－10 人口變項與精進公務頻率差異分析彙整表

| 變項 | T 檢定/F 檢定 | 檢定結果 |
|---|---|---|
| 現任職務 | 無差異 | |
| 現職部門性質 | 無差異 | |
| 過去兩年間是否有負責各種列管計畫 | 2.141*<br>2.703** | 有負責列管計畫經驗者瀏覽立法院預算中心對機關預算案分析報告與審計部決算審核報告之頻率高於未有經驗者。 |
| 過去兩年間是否有負責機關自行列管計畫 | 無差異 | |
| 過去兩年間是否有負責主管部會列管計畫 | 無差異 | |
| 過去兩年間是否有負責院列管計畫 | 無差異 | |
| 目前職務年資 | 無差異 | |

註：*表示 $p<0.05$，**表示 $p<0.01$

## 參、小節

本節重點在於呈現各種不同施政績效資訊類型，包含機關年度施政績效報告及評核意見、工作計畫年度績效評核報告、立法院預算中心對各機關預算案之分析報告、審計部決算審核報告，以及內部檢討報告、業務調查統計分析報告等五類資訊的瀏覽與運用概況。

根據主管人員依其經驗所填答之問卷結果顯示，各種資訊的瀏覽情形多分布於大致瀏覽過與仔細讀過兩者上，沒有閱讀過者比例不高，顯示中央機關主管人員大致都能仔細閱讀機關產出的各種施政績效相關報告，即便未有詳讀，也大多能做到基礎的瀏覽。進一步分析各種施政績效資訊用於精進公務的頻率，中央機關主管人員的運用頻率偏向經常，大多能善用各種施政績效資訊輔助日常業務工作的進行。

就不同類型的施政績效資訊來看，列管工作計畫年度績效評核報告是仔細讀過，也是用於精進公務人數最多的資訊類別，且主管人員瀏覽與運用此類資訊於精進公務的程度，亦是所有項目中意見分布最為一致的。瀏覽量最低者為內部檢討報告、業務調查統計分析報告等資訊，精進公務頻率最低者則為機關年度施政績效報告及評核意見。審計部決算審核報告雖然並非平均瀏覽與運用最低的資訊類別，但沒閱讀過與很少運用於精進公務者人數最多，標準差也為最高，顯示主管人員瀏覽與運用此類資訊的程度呈現極端的表現。

從差異性檢定亦可發現不同背景或經驗對於各種資訊的瀏覽與運用存在顯著差異，三級機關正副首長與一級單位研考部門主管瀏覽機關年度施政績效報告及評核意見的程度較為詳細，主管人員在過去兩年間有負責任何列管計畫者，較常運用立法院預算中心對機關預算案分析報告與審計部決算審核報告兩類資訊來輔助日常業務之進行。

## 第三節 施政績效資訊各面向運用頻率

在初步了解中央機關主管人員對於各種不同類型資訊的瀏覽程度以及運用概況之後，本節針對機關年度施政績效或列管工作計畫績效評核報告兩類資訊，探討主管人員於各個面向的運用情形，將分別就文獻檢閱所歸納之引導與控制、促進學習與改善、激勵與獎懲，以及課責等四大運用面向，了解中央機關主管人員是否能在施政績效成果報告與評核結果完成後，針對報告中的資訊加以運用，並透過差異性檢定，分析不同人口變項的主管人員對於各面向的運用程度是否存在顯著差異。本節首先針對四大運用面向下各題項進行分析，再進一步從各面向與整體的平均運用情形進行說明。

## 壹、引導與控制面向之運用

在此面向，本研究請受訪者根據其自身經驗，回覆自己將機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告等資訊用於引導與管控組織的各種計畫與活動的程度。由表 4-11 可發現，各項目幾乎都有七成左右的受訪者回覆經常參考施政績效的相關評核報告辦理該項工作（含還算經常、經常如此），僅有一成左右的受訪者回覆較少運用（含偶而為之、非常少）。整體來看，次數分配大多集中至還算經常與經常如此兩種頻率，運用情形大致良好。然而，若聚焦於積極的運用頻率，真正強烈表示經常運用評核資訊引導與管控組織的各種計畫與活動者僅占四分之一左右。

從引導與控制面向中的各題項來看，各項運用中以「設定機關或部門各工作計畫之優先順序」的平均數 3.88 為最高分，經常運用者占七成七（含還算經常 50%、經常如此 27%）；「規劃機關或部門的經費配置重點」的平均數 3.73 為最低分，較少運用者占一成四（含偶而為之 9%、非常少 5%），標準差 1.09 亦為最高分，顯示在各項引導與控制面向的運用項目中，主管人員較常將機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告用於輔助其排定各種工作計畫的處理順序，而用於規劃機關經費配置的頻率則是整體來說較低者，也是此面向中運用頻率落差最大的。

在差異性檢定方面，中央機關主管人員在引導與控制面向的運用上並不會因為主管層級、部門性質，以及目前職務年資的不同而有所差異，但在主管部會列管計畫的經驗上具有顯著差異性（$t=2.509$，$p=0.013<0.05$），過去兩年間曾負責主管部會列管計畫者，將機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告等資訊用於引導與管控組織的各種計畫與活動的頻率，高於無主管部會列管計畫之經驗者。

表 4–11 引導與控制面向之次數分配與描述性統計

| 題項＼頻率 | 非常少 | 偶而為之 | 參半 | 還算經常 | 經常如此 | 平均數 | 標準差 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 規劃機關或部門的重要施政策略目標 | 3 (2%) | 17 (10%) | 22 (13%) | 82 (50%) | 41 (25%) | 3.85 | 0.97 |
| 設定機關或部門各工作計畫的優先順序 | 5 (3%) | 14 (9%) | 20 (12%) | 82 (50%) | 44 (27%) | 3.88 | 1.00 |
| 規劃機關或部門的經費配置重點 | 8 (5%) | 14 (9%) | 35 (21%) | 65 (39%) | 43 (26%) | 3.73 | 1.09 |
| 檢視現有工作計畫間的內容重疊狀況 | 8 (5%) | 11 (7%) | 30 (18%) | 79 (48%) | 36 (22%) | 3.76 | 1.03 |
| 決定現有計畫是否繼續推動 | 8 (5%) | 9 (6%) | 32 (19%) | 79 (48%) | 36 (22%) | 3.77 | 1.01 |

## 貳、促進學習與改善面向之運用

在此面向中，本研究請受訪者回覆自己將施政績效資訊用於回饋至機關現有規劃與後續調整之參考的程度。由表 4-12 可發現，各項目幾乎都有將近七成至八成的受訪者回覆經常參考施政績效的相關評核報告辦理該項工作（含還算經常、經常如此），僅有不到一成或一成左右的受訪者回覆較少運用（含偶而為之、非常少）。從整體來看，次數分配大多集中至還算經常與經常如此兩種頻率，運用情形大致良好。

從促進學習與改善面向中的各題項來看，各項運用中以「檢視工作計畫的執行成效狀況」的平均數 4.13 為最高分，經常運用者占八成五（含還算經常 52%、經常如此 33%）；「調整計畫的原訂目標內容」的平均數 3.73 為最低分，較少運用者占一成二（含偶而為之 8%、非常少 4%），標準差 1.00 亦為最高分，可發現在各項促進學習與改善面向的運用項目中，主管人員較常透過機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告檢視各計畫的執行成效，顯示主管人員認為機關整體施政績效與列管工作計畫報告能有效反映工作計畫的整體狀況，而用於調整計畫的原訂目標內容的頻率則是整體來說較低者，也是此面向中運用頻率落差最大

的。

若聚焦於積極的運用頻率，可發現真正強烈表示經常運用機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告思考提升政策與管理的做法者，在各項目的表現依題項順序呈現遞減趨勢，「調整計畫的原訂目標內容」與「檢視工作計畫的執行成效狀況」在經常如此的運用頻率上甚至落差了 10%以上，顯示促進學習與改善面向的運用雖整體表現良好，但各項運用仍存在極大的落差，機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告最能檢視工作計畫的執行成效狀況，其次依序為調整既有計畫的工作項目、績效衡量指標，以及預定目標值，最後才是調整計畫的原訂目標內容。

在差異性檢定方面，中央機關主管人員在促進學習與改善面向的運用上不會因為主管層級、部門性質，以及目前職務年資的不同而具有所差異，但在主管部會列管計畫（t=2.248，p=0.026<0.05）及院列管計畫（t=2.054，p=0.042<0.05）的經驗上具有顯著差異性，過去兩年間曾負責主管部會或院列管計畫者，將機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告等資訊回饋至機關現有規劃與後續調整之參考的頻率，高於無主管部會及院列管計畫之經驗者。

表 4–12 促進學習與改善面向之次數分配與描述性統計

| 頻率 / 題項 | 非常少 | 偶而為之 | 參半 | 還算經常 | 經常如此 | 平均數 | 標準差 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 檢視工作計畫的執行成效狀況 | 2 (1%) | 5 (3%) | 17 (10%) | 86 (52%) | 55 (33%) | 4.13 | 0.81 |
| 檢討與調整既有計畫的工作項目 | 3 (2%) | 9 (6%) | 24 (15%) | 84 (51%) | 45 (27%) | 3.96 | 0.90 |
| 設定或調整施政計畫的績效衡量指標 | 2 (1%) | 9 (6%) | 32 (19%) | 82 (50%) | 40 (24%) | 3.90 | 0.87 |
| 設定或調整績效衡量指標的預定目標值 | 2 (1%) | 12 (7%) | 30 (18%) | 83 (50%) | 38 (23%) | 3.87 | 0.89 |
| 調整計畫的原訂目標內容 | 6 (4%) | 13 (8%) | 34 (21%) | 78 (47%) | 34 (21%) | 3.73 | 1.00 |

## 參、激勵與獎懲面向之運用

在此面向中，本研究請受訪者回覆自己將施政績效資訊用於激勵或獎懲內部單位或個別同仁的程度。由表 4-13 可發現，表揚與獎勵表現優良者方面的兩個題項都有七成左右的受訪者回覆經常運用施政績效成果作為表揚與獎勵之依據（含還算經常、經常如此），僅有一成左右的受訪者回覆較少運用（含偶而為之、非常少）。告誡與懲處表現不佳者方面的兩個題項，受訪者回覆的運用情形則相對較低，經常運用（含還算經常、經常如此）以及較少運用（含偶而為之、非常少）的比例各占三成左右，顯示在獎勵與懲處兩大管理手段中，主管人員較常將績效表現成果用於給予獎勵的正向用途上。

從激勵與獎懲面向中的各題項來看，各項運用中以「表揚或獎勵工作績效優良的個別同仁」的平均數 3.82 為最高分，經常運用者占七成二（含還算經常 47%、經常如此 25%）；「告誡或懲處工作績效不佳的個別同仁」的平均數 2.81 為最低分，較少運用者占三成六（含偶而為之 18%、非常少 18%），標準差 1.17 亦為最高分，顯示在各項引導與控制面向的運用項目中，主管人員較常將機關整體施政與列管工作計畫之評核結果用於表揚或獎勵工作績效優良的個別同仁，而用於告誡或懲處工作績效不佳的個別同仁則是整體來說較低者，也是此面向中運用頻率落差最大的。整體而言，給予獎勵的正面用途大於告誡或懲處的負面用途，表揚與獎勵表現優良者，不論是以個人或單位而言，均大於告誡或懲處個人或單位，而若從作用的對象為單位或個人的角度來看，表揚或獎勵較常以個別同仁的方式進行，告誡或懲處則以整個單位共同告警示或責罰較多。

在差異性檢定方面，中央機關主管人員在激勵與獎懲面向的運用上不會因為主管層級、部門性質，以及目前職務年資的不同而具有所差異，但在主管部會列管計畫（$t=2.006$，$p=0.047<0.05$）及院列管計畫（$t=2.022$，$p=0.045<0.05$）的經驗上具有顯著差異性，過去兩年間曾負責主管部會及院列管計畫者，將機關年度

施政績效與列管工作計畫績效評核報告成果用於獎懲內部單位或個別同仁的頻率，高於無主管部會及院列管計畫之經驗者。

表 4–13 激勵與獎懲之次數分配與描述性統計

| 頻率 / 題項 | 非常少 | 偶而為之 | 參半 | 還算經常 | 經常如此 | 平均數 | 標準差 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 表揚或獎勵表現優良的內部單位 | 9 (6%) | 9 (6%) | 32 (19%) | 71 (43%) | 44 (27%) | 3.80 | 1.07 |
| 表揚或獎勵工作績效優良的個別同仁 | 7 (4%) | 9 (6%) | 31 (19%) | 77 (47%) | 41 (25%) | 3.82 | 1.01 |
| 告誡或懲處表現不佳的內部單位 | 25 (15%) | 32 (19%) | 53 (32%) | 45 (27%) | 10 (6%) | 2.90 | 1.15 |
| 告誡或懲處工作績效不佳的個別同仁 | 30 (18%) | 30 (18%) | 57 (35%) | 37 (22%) | 11 (7%) | 2.81 | 1.17 |

## 肆、課責面向之運用

在此面向，本研究關切行政機關是否有將施政績效資訊透過上網公告、召開公開會議、發布予新聞媒體等途徑將其公開呈現給外界知悉，因而請受訪者回覆自己對於近兩年內曾使用不同方式對外揭露相關成果資訊的程度。由表 4-14 可發現，除了「辦理記者會或說明會說明機關施政績效或列管工作計畫評核報告的主要內容」平均表現較為不佳，其他對外揭露方式的次數分配均大多集中在還算經常與經常如此兩種頻率，並都有五成至七成的受訪者回覆能經常(含還算經常、經常如此）以這些方式對外揭露機關相關成果資訊。

各項運用中以「在機關網站上揭露機關整體施政或列管工作計畫的年度執行成果」的平均數 4.02 為最高分，經常運用者將近八成（還算經常 39%、經常如此 39%);「辦理記者會或說明會說明機關施政績效或列管工作計畫評核報告的主要內容」的平均數 2.92 為最低分，較少運用者占四成二（含偶而為之 18%、非常少 24%)，標準差 1.44 亦為最高分，顯示在各項課責面向的運用項目中，將機關整體施政與列管工作計畫成果公告於機關網站上是主管人員較常運用的對外

揭露方式，辦理記者會或說明會說明機關施政績效或列管工作計畫評核報告的主要內容則是較少運用的對外揭露手段，也是此面向中運用頻率落差最大的。

進一步從不同的揭露內容與揭露管道來了解中央機關主管人員對於施政績效成果的對外揭露情形，就不同的揭露內容而言，機關公告自行產出的年度執行成果（兩者平均數＝3.77）高於服務機關或主管部會就其辦理狀況提供的成效分析與審核意見（兩者平均數＝3.135），若從不同的揭露管道來看，依序分別為呈現於預算書或立院業務報告上（平均數＝3.84）、發布於機關網站（兩者平均數＝3.685），以及辦理記者會或說明會的方式（兩者平均數＝3.22）。

表 4–14 課責之次數分配與描述性統計

| 頻率 / 題項 | 非常少 | 偶而為之 | 參半 | 還算經常 | 經常如此 | 平均數 | 標準差 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 在機關網站上揭露機關整體施政或列管工作計畫的年度執行成果 | 10 (6%) | 5 (3%) | 21 (13%) | 64 (39%) | 65 (39%) | 4.02 | 1.09 |
| 辦理記者會或說明會說明機關施政或列管工作計畫的年度執行成果 | 21 (13%) | 22 (13%) | 22 (13%) | 50 (30%) | 50 (30%) | 3.52 | 1.38 |
| 在機關網站上揭露機關施政或列管工作計畫的年度評核報告內容 | 26 (16%) | 20 (12%) | 33 (20%) | 42 (26%) | 44 (27%) | 3.35 | 1.40 |
| 辦理記者會或說明會說明機關施政績效或列管工作計畫評核報告的主要內容 | 40 (24%) | 29 (18%) | 27 (16%) | 42 (26%) | 27 (16%) | 2.92 | 1.44 |
| 在預算書或立院業務報告上說明機關施政績效或列管工作計畫評核報告的主要內容 | 13 (8%) | 9 (6%) | 28 (17%) | 56 (34%) | 59 (36%) | 3.84 | 1.20 |

在差異性檢定方面，中央機關主管人員在課責面向的運用上不會因為不同部門性質、是否有負責各種列管計畫，以及不同職務年資而有所不同，但在不同主

管層級上則具有顯著差異性（t=2.689，p=0.008<0.01），三級機關正副首長對外揭露施政績效成果的頻率高於一級單位主管。

## 伍、各面向與整體運用頻率

在針對四大運用面向下各題項進行分析後，本研究進一步從各面向與整體的角度進行討論。各面向分數為該面向中各題項加總後平均，整體分數為運用面向中所有題項加總後平均，問卷題項與各面向描述性統計詳見表 4-15。整體而言，各面向的平均數都在 3 以上，整體平均數為 3.66，顯示各面向的運用頻率介於參半與還算經常之間。促進學習與改善面向的平均數為 3.92、標準差為 0.76，是平均數最高與標準差最低者，反映中央機關主管人員最常將機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告等資訊用於機關現有規劃與後續調整之參考，且主管人員在此面向的運用程度也是較為一致的。激勵與獎懲的平均數為 3.33，是所有面向中最低者，反映將機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告等資訊作為獎懲手段相對於其他方面的運用是較不普遍的。課責面向的標準差為 1.03，是所有面向中變異幅度最高的，顯示主管人員對於機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告等資訊是否有公開與主動對外說明的情形是差異最大的。

表 4–15 各運用面向之題項與描述性統計

| 面向 | 題項 | 平均數 | 標準差 |
|---|---|---|---|
| 引導與控制 | 問卷第四題1-5 | 3.79 | 0.91 |
| 促進學習與改善 | 問卷第四題 6-10 | 3.92 | 0.76 |
| 激勵與獎懲 | 問卷第四題 11-14 | 3.33 | 0.93 |
| 課責 | 問卷第二題 1-5 | 3.53 | 1.03 |
| **整體** | **所有題項加總** | **3.66** | **0.73** |

註：各運用面向分數由該面向中各題項加總後平均，整體得分為所有題項加總後平均。

在整體運用頻率之差異性檢定方面，中央機關主管人員不會因為主管層級、部門性質，以及目前職務年資的不同而具有所差異。然而，在主管部會（t=2.529，

p=0.012<0.05）及院列管計畫（t=2.185，p=0.030<0.05）的經驗上具有顯著差異性，過去兩年間曾負責主管部會及院列管計畫者，較無主管部會及院列管計畫之經驗者更能善用機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告辦理各項工作與業務。

綜合人口變項對各面向運用頻率的差異分析，可發現現任職務，以及過去兩年間是否有負責主管部會或院列管計畫，對於各面向運用頻率具有顯著差異，三級機關正副首長較關注施政績效成果的對外揭露，有負責主管部會或院列管計畫經驗者，則較能將機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告用於引導與管控組織的各種計畫與活動及現有規劃與後續調整之參考，並將這些施政績效成果作為獎懲機關同仁之依據。而就整體的運用情形來看，有負責主管部會或院列管計畫經驗者也較能有效運用機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告辦理各項工作與業務，茲將人口變項與各面向運用的差異分析彙整如表4-16所示。

國立政治大學 National Chengchi University

表 4－16 人口變項與各面向運用差異分析彙整表

| 變項 | T 檢定/ F 檢定 | 檢定結果 |
|---|---|---|
| 現任職務 | 2.689** | 三級機關首長對外揭露施政績效成果的頻率高於一級單位主管。 |
| 現職部門性質 | 無差異 | |
| 過去兩年間是否有負責各種列管計畫 | 無差異 | |
| 過去兩年間是否有負責機關自行列管計畫 | 無差異 | |
| 過去兩年間是否有負責主管部會列管計畫 | 2.509*<br>2.248*<br>2.006*<br>2.529* | 有負責主管部會列管計畫經驗者將施政績效資訊用於引導與控制、促進學習與改善、激勵與獎懲面向的頻率，以及整體運用程度均高於未有經驗者。 |
| 過去兩年間是否有負責院列管計畫 | 2.054*<br>2.022*<br>2.185* | 有負責院列管計畫經驗者，將施政績效資訊用於促進學習與改善、激勵與獎懲面向的頻率，以及整體運用程度均高於未有經驗者。 |
| 目前職務年資 | 無差異 | |

註：*表示 $p<0.05$

## 陸、小節

本節主要欲了解我國中央機關主管人員對於施政績效資訊的運用情形，分別從引導與控制、學習與改善、激勵與獎懲、課責等四大面向，探討主管人員近兩年間參考機關整體施政或列管工作計畫績效評核報告等資訊辦理各項管理工作的程度。

根據主管人員依其經驗所填答之問卷結果顯示，各面向的運用頻率均主要分布在經常如此與還算經常，顯示中央機關主管人員普遍皆能將施政績效資訊運用於引導與管控組織的各種計畫與活動、回饋至機關現有規劃與後續調整之參考、激勵與獎懲組織員工，以及對外揭露施政相關成果。各面向運用中，以促進學習與改善面向平均運用程度最頻繁，隨後依序為引導與控制面向，以及對外揭露之

課責面向，激勵與獎懲面向受到告誡或懲處方面的運用程度過低，使得整體運用頻率相對於其他面向的運用來得低。

在引導與控制面向中，主管人員較常將機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告用於輔助其排定各種工作計畫的處理順序，較少用於規劃機關經費配置的頻率。在促進學習與改善面向中，主管人員較常透過機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告檢視各計畫的執行成效，較少用於調整計畫的原訂目標內容的頻率。在獎勵與懲處兩大管理手段中，主管人員較常將績效表現成果用於給予獎勵的正向用途上，而在作用對象方面，獎勵個別同仁略高於獎勵整個單位，懲處方面則恰好相反，告誡或懲處整個單位高於個別同仁。就對外揭露相關成果資訊而言，揭露內容以機關自行產出的年度執行成果，高於服務機關或主管部會就其辦理狀況提供的成效分析與審核意見，對外揭露管道則以在預算書或立院業務報告上呈現以及公告於機關網站等形式，高於辦理記者會或說明會。

人口變項對各面向運用頻率的差異分析顯示現任職務及過去兩年間是否有負責主管部會或院列管計畫，對於各面向運用頻率具有顯著差異，三級機關正副首長較關注施政績效成果的對外揭露，有負責主管部會或院列管計畫經驗者在各面向運用之表現也較佳。

## 第四節 主管人員對機關施政績效資訊之看法

本節主要透過各影響因素的次數分配表與描述性統計量，呈現中央機關主管人員對於機關績效管理與施政績效資訊所抱持的看法，包含組織領導階層的支持程度、成員參與情形、機關年度施政績效或列管工作計畫績效評核報告等資訊的品質、個人對於運用施政績效資訊的態度，以及機關是否提供充分的教育訓練，協助組織成員培養具備運用相關評核報告所需的能力。本節首先針對影響因素中各題項進行分析，再進一步從各構面與整體的態度進行說明。

## 壹、對領導者支持程度之看法

在此構面中，本研究詢問受訪者關於機關上級首長對施政績效資訊支持程度的看法。由表 4-17 可發現，各題項抱持同意看法者最多，其次為非常同意，每一題均有八成以上的受訪者表示同意題項之說法（含非常同意、同意），僅有 1%的受訪者不認同這樣的觀點（含非常不同意、不同意），顯示多數受訪者都能從各方面感受到上級首長對於機關施政績效資訊的支持，認為上級首長能緊盯各單位的工作績效成果、重視各單位的工作績效成果與績效評核報告中所提出的意見，並能鼓勵同仁運用績效評核資訊改善日常的業務工作。然而，若聚焦於正向態度的次數分配，真正強烈地表示感受到上級首長對於工作績效成果報告與評核意見之重視並能鼓勵同仁善加運用者，僅占三成左右。

進一步從各題項來看，以「上級首長緊盯各單位的工作績效成果」的平均數 4.14 為最高分，有 84%的受訪者同意這樣的說法（含非常同意 30%、同意 54%），僅有 1%的受訪者不認同這樣的觀點（含非常不同意 0%、不同意 1%）；「上級首長鼓勵同仁運用績效評核資訊改善業務工作」的平均數 4.08 雖然為最低分，仍有 81%的受訪者同意這樣的說法（含非常同意 28%、同意 53%），僅有 1%的受訪者不認同這樣的觀點（含非常不同意 0%、不同意 1%），顯示各種反應領導者支持程度的方式中，主管人員最能感受到上級首長緊盯各單位的工作績效成果，接著為上級首長對於績效評核報告中所提出意見之重視，直接鼓勵同仁運用績效評核資訊改善業務工作則相對較低，但整體而言，受訪者大多同意上級首長對於機關施政績效資訊的支持。

表 4–17 機關領導者支持程度之次數分配表

| 態度 / 題項 | 非常不同意 | 不同意 | 普通 | 同意 | 非常同意 | 平均數 | 標準差 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 上級首長緊盯各單位的工作績效成果 | 0 (0%) | 1 (1%) | 24 (15%) | 87 (54%) | 48 (30%) | 4.14 | 0.68 |
| 上級首長重視績效評核報告中所提出的意見 | 0 (0%) | 2 (1%) | 19 (12%) | 94 (58%) | 46 (29%) | 4.14 | 0.66 |
| 上級首長鼓勵同仁運用績效評核資訊改善業務工作 | 0 (0%) | 2 (1%) | 28 (17%) | 86 (53%) | 45 (28%) | 4.08 | 0.71 |

## 貳、對機關同仁參與機會之看法

在此構面中，本研究詢問受訪者對於績效評核意見產出過程之參與程度的看法。由表 4-18 可發現，各題項抱持同意看法者最多，持中立態度者居次，每一題均有將近七成左右的受訪者表示同意題項之說法（含非常同意、同意），僅有不到一成的受訪者不認同這樣的觀點（含非常不同意、不同意），表示多數受訪者同意組織成員或相關執行單位能有效參與施政績效資訊產出之過程，認為績效評核意見是經過嚴謹的多方討論後提出的，且上級做成評核意見前，提供了充分的參與機會讓負責執行者能清楚說明工作成果並做出解釋，這樣的數據亦反映出中央機關對於機關施政評核態度的慎重。然而，若聚焦於正向態度的次數分配，真正強烈地表示感受到組織成員或相關執行單位能有效參與關施政績效資訊產出之過程者，僅占兩成左右。

進一步從各題項來看，以「績效評核意見多是經由很嚴謹討論後才做成」的平均數 3.88 為最高分，有 70%的受訪者同意這樣的說法（含非常同意 22%、同意 48%），僅有 3%的受訪者不認同這樣的觀點（含非常不同意 1%、不同意 2%）；「上級做成績效評核意見前常會先讓執行單位有機會充分說明解釋」的平均數 3.79 則相對較低，有 68%的受訪者同意這樣的說法（含非常同意 17%、同意 51%），僅有 5%的受訪者不認同這樣的觀點（含非常不同意 1%、不同意 4%），顯示各

種反應參與機會的方式中，主管人員較同意績效評核意見多是經由很嚴謹討論後才做成的，上級做成績效評核意見前能先讓執行單位充分說明與解釋的認同程度則為其次。

表 4–18 參與機會之次數分配表

| 態度 / 題項 | 非常不同意 | 不同意 | 普通 | 同意 | 非常同意 | 平均數 | 標準差 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 績效評核意見多是經由很嚴謹討論後才做成 | 2 (1%) | 3 (2%) | 44 (27%) | 77 (48%) | 36 (22%) | 3.88 | 0.82 |
| 上級做成績效評核意見前常會先讓執行單位有機會充分說明解釋 | 2 (1%) | 7 (4%) | 42 (26%) | 82 (51%) | 28 (17%) | 3.79 | 0.83 |

## 參、對施政績效資訊品質之看法

在此構面中，本研究詢問受訪者關於施政績效資訊品質的看法。由表 4-19 可發現，除了反向題「評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面」，各題項仍是持同意態度者占最多數，僅有不到一成或一成左右的受訪者不認同這樣的觀點（含非常不同意、不同意），顯示多數主管人員肯定機關年度施政績效或列管工作計畫績效評核報告的品質，認為績效評核意見具體清晰、容易理解其意涵，且複評理由是可令人信服的，而評核意見除了對業務改善具有參考性，也能指出計畫執行的真正缺點所在，提供精進工作的有用建議。然而，持中立態度者明顯較前兩構面增加許多，並遠高於抱持非常同意之態度者，反向題的中立態度者亦遠高於抱持非常不同意之態度者，反映出亦有不少的受訪者雖未否定機關整體施政或列管工作計畫績效評核報告之品質，但也未對上述資訊之品質抱持正面看法，真正強烈肯定資訊品質者僅占 1-13%左右。

進一步從各題項來看，以「評核報告提供的意見大多能讓人理解其意涵」的平均數 3.73，以及「評核報告提供的意見很具體清晰」的平均數 3.70 為最高的兩個題項，有 68%的受訪者認為能理解評核報告所提意見的意涵（含非常同意

10%、同意 58%），僅有 5%的受訪者不認同這樣的說法（含非常不同意 0%、不同意5%)；有 62%的受訪者認為評核意見具體清晰(含非常同意13%、同意49%)，僅有 5%的受訪者不認同這樣的說法（含非常不同意 1%、不同意 4%），顯示在資訊品質中，評核報告提供意見的具體與可理解性是受到多數主管人員認同的。

從「評核報告提供的意見對業務改善很具參考性」、「評核報告多能指出計畫執行的真正缺點所在」、「績效複評所持理由多是可令人信服的」到「評核報告多能提供如何精進工作的有用建議」，各題項同意的比例漸低，不同意的比例漸增，顯示主管人員對於評核報告的有用性與可信度之評價，除了相對於報告的具體與可理解性來的低，並呈現出遞減的趨勢。

「評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面」平均數 2.62 為構面中最低者，由於此題為反向題，不認同評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面者才是對施政績效資訊品質的肯定，由數據可知，僅有 13%的受訪者不認同評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面（含非常不同意 1%、不同意 12%），將近半數的受訪者認同這樣的說法（含非常同意 5%、同意 41%），顯示有較多數的主管人員認為評核報告所指陳的優缺點局限於討論技術細節層面的問題。

表 4–19 資訊品質之次數分配表

| 態度 / 題項 | 非常不同意 | 不同意 | 普通 | 同意 | 非常同意 | 平均數 | 標準差 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 評核報告提供的意見很具體清晰 | 1 (1%) | 7 (4%) | 53 (33%) | 80 (49%) | 21 (13%) | 3.70 | 078 |
| 評核報告提供的意見對業務改善很具參考性 | 0 (0%) | 10 (6%) | 57 (35%) | 76 (47%) | 18 (11%) | 3.63 | 0.76 |
| 評核報告多能指出計畫執行的真正缺點所在 | 1 (1%) | 9 (6%) | 67 (42%) | 72 (45%) | 12 (8%) | 3.53 | 0.74 |
| 評核報告多能提供如何精進工作的有用建議 | 1 (1%) | 12 (7%) | 67 (41%) | 70 (43%) | 12 (7%) | 3.49 | 0.77 |
| 評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面 | 1 (1%) | 19 (12%) | 67 (41%) | 67 (41%) | 8 (5%) | 2.62 | 0.78 |
| 評核報告提供的意見大多能讓人理解其意涵 | 0 (0%) | 8 (5%) | 43 (27%) | 94 (58%) | 16 (10%) | 3.73 | 0.71 |
| 績效複評如更動自評的燈號或成績，所持理由多是可令人信服的 | 2 (1%) | 11 (7%) | 61 (38%) | 80 (49%) | 8 (5%) | 3.50 | 0.75 |

註：「評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面」為反向題。

## 肆、對施政績效資訊運用抱持之態度

在此構面中，本研究詢問受訪者對於施政績效資訊之運用所抱持的態度。由表 4-20 可發現，各題項抱持同意看法者最多，持中立態度者居次，每一題均有將近六成左右的受訪者表示同意題項之說法（含非常同意、同意），僅有不到一成的受訪者不認同這樣的觀點（含非常不同意、不同意），顯示多數主管人員對於使用績效評核資訊抱持正面態度。然而，若聚焦於正向態度的次數分配，真正強烈地認同善用績效評核資訊之好處者僅占一成左右。

進一步從各題項來看，在個人態度方面，「覺得使用績效評核資訊可以為機關或計畫帶來效益」的平均數 3.72 為最高分，有 67%的受訪者同意這樣的說法（含非常同意 11%、同意 56%），僅有 7%的受訪者不認同運用績效評核資訊可

以為機關或計畫帶來效益（含非常不同意 0%、不同意 7%）;「覺得使用績效評核資訊有助於增進我的工作表現」的平均數 3.62 則相對較低，有 59%的受訪者同意這樣的說法（含非常同意 11%、同意 48%），僅有 7%的受訪者認為運用績效評核資訊無助於提升自身的工作表現（含非常不同意 1%、不同意 6%）。顯示主管人員認為使用績效評核資訊可以為機關或計畫帶來效益，勝過於增進自身的工作績效表現。

表 4–20 個人態度之次數分配表

| 態度 / 題項 | 非常不同意 | 不同意 | 普通 | 同意 | 非常同意 | 平均數 | 標準差 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 我覺得使用績效評核資訊可以為機關或計畫帶來效益 | 0 (0%) | 12 (7%) | 41 (25%) | 90 (56%) | 19 (11%) | 3.72 | 0.77 |
| 我覺得使用績效評核資訊有助於增進我的工作表現 | 1 (1%) | 9 (6%) | 57 (35%) | 78 (48%) | 17 (11%) | 3.62 | 0.77 |

## 伍、對機關是否提供教育訓練之看法

在此構面中，本研究詢問受訪者其所處機關是否提供充分的教育訓練，協助同仁了解與運用績效評核資訊。由表 4-21 可發現，有 56%的受訪者表示機關確實能提供相關教育訓練（含非常同意 13%、同意 43%）。然而，也有 9%的受訪者表示所處機關並未充分安排此種訓練機會（含非常不同意 1%、不同意 8%），顯示部分機關在相關的教育訓練的提供上仍有改善的空間。

表 4－21 教育訓練之次數分配表

| 態度 / 題項 | 非常不同意 | 不同意 | 普通 | 同意 | 非常同意 | 平均數 | 標準差 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 本機關提供充分的教育訓練協助同仁了解與運用績效評核資訊 | 2 (1%) | 13 (8%) | 55 (34%) | 71 (43%) | 21 (13%) | 3.59 | 0.86 |

## 陸、各構面看法與整體態度

在針對影響因素構面中各題項進行分析後，本研究進一步從各構面與整體的角度進行討論。各影響因素分數為該構面中題項加總後平均，整體分數為影響因素中所有題項加總後平均，問卷題項與各面向描述性統計詳見表 4-22。整體而言，各構面的平均數都在 3.4 以上，整體平均數為 3.68，顯示主管人員對於各題項的看法偏向同意。領導者支持是所有構面中平均數最高者，反映主管人員大致都認同上級首長對於機關施政績效資訊的支持。資訊品質是所有面向中平均數與標準差最低者，顯示主管人員對於機關年度施政績效或列管工作計畫績效評核報告品質的評價較低，但對於資訊品質的看法是較為一致的。教育訓練則是所有面向中標準差最高者，顯示主管人員對於所處機關是否有提供了解與運用績效評核資訊的教育訓練的看法差異最大。

表 4－22 各影響因素之題項與描述性統計

| 構面 | 題項 | 平均數 | 標準差 |
|---|---|---|---|
| 領導者支持 | 問卷第三題1-3 | 4.11 | 0.58 |
| 參與機會 | 問卷第三題 4-5 | 3.83 | 0.75 |
| 資訊品質 | 問卷第三題 6-12 | 3.46 | 0.52 |
| 個人態度 | 問卷第三題 13-14 | 3.67 | 0.73 |
| 教育訓練 | 問卷第三題 15 | 3.59 | 0.86 |
| **整體** | **所有題項加總** | **3.68** | **0.51** |

註：各構面分數為該構面中題項加總後平均，整體得分為所有影響因素題項加總後平均。

在差異性檢定方面，部門性質及過去兩年間是否有負責各種列管計畫，對於各影響因素的看法具有顯著差異，研考單位較業務單位更認同運用績效評核資訊對機關與個人是有益的（t=2.086，p=0.039<0.05），有負責主管部會列管計畫也較沒有相關經驗者更同意運用績效評核資訊對機關與個人是有益的（t=2.489，p=0.014<0.05），茲將人口變項與影響因素構面的差異分析彙整如表 4-23 所示。

表 4－23 人口變項與影響因素差異分析彙整表

| 變項 | T 檢定/ F 檢定 | 檢定結果 |
|---|---|---|
| 現任職務 | 無差異 | |
| 現職部門性質 | 2.118* | 研考單位較業務單位更認同運用績效評核資訊對機關與個人是有益的。 |
| 過去兩年間是否有負責各種列管計畫 | 無差異 | |
| 過去兩年間是否有負責機關自行列管計畫 | 無差異 | |
| 過去兩年間是否有負責主管部會列管計畫 | 無差異 | |
| 過去兩年間是否有負責院列管計畫 | 無差異 | |
| 目前職務年資 | 無差異 | |

註：*表示 $p<0.05$

## 柒、小節

本節重點在於呈現我國中央機關主管人員對於機關績效管理與施政績效資訊所抱持的看法，包含主管人員對於組織領導階層的支持程度、機關成員參與情形、施政績效資訊的品質、個人對施政績效資訊運用抱持的態度，以及機關是否提供相關教育訓練的認同程度。根據主管人員依其經驗與看法所填答之問卷結果顯示，主管人員對於各題項的看法偏向同意，顯示大多數的主管人員都能普遍感受到上級首長對於機關施政績效資訊的支持，認同組織成員或相關執行單位能有效參與關施政績效資訊產出之過程，肯定機關年度施政績效或列管工作計畫績效評核報告之品質，並同意使用績效評核資訊可以為機關與個人帶來效益，且表示其所處機關有提供充分的教育訓練，培養組織成員具備運用資訊所需的能力。

在領導者支持方面，主管人員最能感受到上級首長緊盯各單位的工作績效成果，較少直接鼓勵同仁運用績效評核資訊改善業務工作。在組織成員參與機會方面，主管人員較同意績效評核意見多是經由很嚴謹討論後才做成的，上級做成績

效評核意見前能先讓執行單位充分說明與解釋的認同程度則為其次。在資訊品質方面，評核報告提供意見的具體性與可理解性是受到多數主管人員認同的，對於評核報告有用性與可信度的評價則相對較低。在個人態度方面，主管人員認為使用績效評核資訊可以為機關或計畫帶來效益，勝過於增進自身的工作績效表現。最後，在教育訓練方面，過半數的主管人員表示其所處機關能提供充分的教育訓練，協助機關同仁了解與運用各種績效評核資訊。

人口變項對各影響因素構面的差異分析顯示部門性質對於各面向運用頻率具有顯著差異，研考單位較業務單位更認同運用績效評核資訊對機關與個人是有益的，現任職務、是否有負責任何列管計畫經驗，以及目前職務年資則對各影響因素不具有顯著差異。

## 第五節 影響施政績效資訊運用之主要因素

本節透過多元迴歸分析，檢定本研究建立之自變項，包含領導者支持、參與機會、資訊品質、使用者對資訊運用的態度，以及機關提供之教育訓練，是否能妥適解釋中央機關主管人員對於機關年度施政績效或列管工作計畫績效評核報告的運用情形。

### 壹、依變項與自變項說明

為檢驗各種因素對主管人員運用施政績效資訊程度的影響力，將影響因素設為自變項，以同一構面之題項加總平均後作為該構面分數。依變項為運用頻率，分為各面向的運用頻率及整體運用頻率，各面向運用頻率為同一面向之題項加總平均，整體運用頻率則為所有運用頻率之題項加總平均。此外，為能在控制人口變項的影響下進一步分析各影響因素之解釋力，將人口變項設為控制變項，並將

這些名義變項或次序變項轉為虛擬變項以納入多元迴歸分析模式中，各變項說明如表 4-24 所示。

表 4－24 自變項、依變項與控制變項說明

| 變項 | 構面 | 構面說明 |
|---|---|---|
| 自變項 | 領導者支持 | 問卷第三題1-3題加總平均 |
| | 參與機會 | 問卷第三題 4-5 題加總平均 |
| | 資訊品質 | 問卷第三題 6-12 題加總平均 |
| | 個人態度 | 問卷第三題 13-14 題加總平均 |
| | 教育訓練 | 問卷第三題 15 題 |
| 依變項 | 引導與控制面向 | 問卷第四題1-5題加總平均 |
| | 促進學習與改善面向 | 問卷第四題 6-10 題加總平均 |
| | 激勵與獎懲面向 | 問卷第四題 11-14 題加總平均 |
| | 課責面向 | 問卷第二題 1-5 題加總平均 |
| | 整體運用頻率 | 所有題項加總平均 |
| 控制變項 | 現任職務 | 分為機關正副首長與一級單位主管 |
| | 現職部門性質 | 分為業務單位與研考單位 |
| | 過去兩年內是否有負責任何列管計畫 | 分為有負責與未負責 |
| | 目前職務年資 | 分為兩年以下與兩年以上 |

## 貳、相關係數分析

在進行迴歸分析之前，本研究先以相關分析與共線性診斷，了解各變項之間的相關情形與共線程度。由表 4-25 的數據可看出，各個自變項之間的相關係數達到顯著水準，並呈現正向相關。其中，資訊品質與參與機會，以及資訊品質與個人態度的相關係數最高，皆為高於 0.7 的高度相關，其餘則是相關程度介於 0.4-0.6 的低度與中度相關。另一方面，自變項與依變項的相關亦達到顯著，相關係數均介於 0.2 -0.6，並呈現正向相關，顯示這些自變項構面的評價越高，受訪者於各面向運用施政績效資訊的程度也越高。部分自變項之間的高度相關，透露出共線性的隱憂，為避免後續分析中，高度重疊的共線性現象影響結果的解釋，

以下將再進行共線性檢驗，觀察個別自變項的變異數膨脹因素（Variance Inflation Factor, VIF）。

表 4－25 自變項與依變項間之 Pearson 相關係數分析

| 變項 | 領導者支持 | 參與機會 | 資訊品質 | 個人態度 | 教育訓練 |
|---|---|---|---|---|---|
| 領導者支持 | 1.000 | | | | |
| 參與機會 | 0.619** | 1.000 | | | |
| 資訊品質 | 0.512** | 0.739** | 1.000 | | |
| 個人態度 | 0.429** | 0.486** | 0.711** | 1.000 | |
| 教育訓練 | 0.417** | 0.457** | 0.584** | 0.621** | 1.000 |
| 引導與控制 | 0.444** | 0.446** | 0.436** | 0.480** | 0.602** |
| 促進學習與 | 0.480** | 0.530** | 0.552** | 0.478** | 0.563** |
| 激勵與獎懲 | 0.392** | 0.469** | 0.482** | 0.485** | 0.570** |
| 課責 | 0.362** | 0.301** | 0.293** | 0.283** | 0.437** |
| 整體運用頻率 | 0.515** | 0.527** | 0.531** | 0.522** | 0.664** |

註：**表示 p<0.01。

表 4-26 為自變項的共線性診斷，由表可得知自變項的零階相關、偏相關，以及部分相關都是以教育訓練的相關係數為最高，在共線性統計量方面，允差與 VIF 為倒數關係，若允差越接近 0 或 VIF 愈大，表示變項間線性重合問題愈嚴重。由表中數據可知，允差均大於 0.2 以上，VIF 則小於 4 以下，顯示本研究自變項構面之間的共線性不高，自變項之間的影響不算太大。

表 4–26 自變項之相關與共線性統計量

| | 相關 | | | 共線性統計量 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 零階 | 偏 | 部分 | 允差 | VIF |
| 領導者支持 | 0.515 | 0.203 | 0.142 | 0.579 | 1.728 |
| 參與機會 | 0.522 | 0.143 | 0.099 | 0.355 | 2.817 |
| 資訊品質 | 0.533 | 0.001 | 0.000 | 0.275 | 3.633 |
| 個人態度 | 0.516 | 0.080 | 0.055 | 0.408 | 2.448 |
| 教育訓練 | 0.655 | 0.447 | 0.342 | 0.559 | 1.788 |

## 參、階層迴歸分析

本研究為檢驗各影響因素對主管人員運用施政績效資訊頻率的解釋力，採用階層迴歸分析，在階層中依序置入各種解釋變項進入迴歸方程式中，並進行觀察與比較。由於職務、部門性質、是否負責列管計畫，以及年資等屬於人口變項，不受任何其他解釋變項的影響，因此將人口變項視為一區塊先計算迴歸係數，其次再將領導者支持、參與機會、資訊品質、個人態度，以及教育訓練等自變項視為第二個區塊投入迴歸模式，計算各影響因素對主管人員運用頻率的預測力。

由表 4-27 可發現，模式一僅有人口變項作為解釋變項時，判定係數 $R^2$ 僅有 0.014，可發現模式一的解釋能力相當低，從顯著性來看，P 值(Sig.)為 0.700，迴歸效果未達顯著水準 0.05，表示人口變項不適合用來解釋主管人員的整體運用頻率。將各種影響因素放入迴歸方程式中後，模式二的 $R^2$ 提升至 0.531，表示此模式的解釋能力有 53.1 %，兩個階層能有效解釋主管人員整體運用頻率過半的變異量，亦顯示出自變項的加入可以有效增加主管人員運用頻率的解釋力。從顯著性來看，P 值(Sig.)為 0.000，迴歸效果達到顯著水準 0.05，表示各影響因素適合用來解釋主管人員的整體運用頻率。

進一步檢視其中具有解釋力的自變數，可發現領導者支持以及教育訓練的分析結果皆為顯著，其中又以教育訓練對整體運用頻率的影響力較大，Beta 係數為 0.457，領導者支持則為其次，Beta 係數為 0.187，迴歸分析的結果顯示機關若能提供相關教育訓練協助同仁建立運用績效評核資訊的能力，以及機關領導者對施政績效資訊的支持程度越高，則主管人員運用績效資訊的程度越高。雖然職務、部門性質、是否負責列管計畫，以及年資等人口變項經分析後未達到顯著，不足以解釋主管人員的運用頻率，然而其在迴歸分析中仍然扮演著控制變項的角色，意即領導者支持與教育訓練對主管人員運用頻率的解釋力，是在控制了人口變項的影響下所得到的結果。

表 4–27 整體運用頻率之階層迴歸分析

| | 模式一 | 模式二 |
|---|---|---|
| 現任職務 | -0.110 | -0.038 |
| 部門性質 | 0.067 | -0.068 |
| 負責列管計畫 | 0.034 | 0.002 |
| 職務年資 | 0.055 | 0.049 |
| 領導者支持 | | 0.187* |
| 參與機會 | | 0.165 |
| 資訊品質 | | 0.001 |
| 個人態度 | | 0.086 |
| 教育訓練 | | 0.457*** |
| R | 0.119 | 0.729 |
| 模式摘要 $R^2$ | 0.014 | 0.531 |
| 模式摘要 adj-$R^2$ | -0.012 | 0.503 |
| 模式摘要 $\Delta R^2$ | 0.014 | 0.517 |
| 模式摘要 $\Delta F$ | 0.549 | 32.644 |
| 模式摘要 $\Delta P$ | 0.700 | 0.000 |

註： *表示 $p<0.05$，***表示 $p<0.001$

進一步探討影響因素對不同運用面向的解釋力，從表 4-28 可知，模式一以人口變項作為解釋變項時，$R^2$ 介於 0.006-0.049 之間，可發現模式一的解釋能力皆相當低，從顯著性來看，P 值(Sig.)均未達到顯著水準 0.05，表示人口變項不適合用來解釋主管人員於各個面向的運用頻率。將各種影響因素放入迴歸方程式中後，模式二的 $R^2$ 均有所提升，介於 0.0262-0.0442 之間，顯示影響因素的加入可以有效增加主管人員將施政績效資訊用於各個面向的解釋力，從顯著性來看，各面向模式二的 P 值(Sig.) 均為 0.000，迴歸效果達到顯著水準 0.05，表示各影響因素適合用來解釋主管人員於各面向的運用頻率。

檢視模式二中有解釋力的自變項，在人口變項中，現任職務對課責面向的運用頻率達到顯著影響，而在影響因素方面，領導者支持對促進學習與改善及課責面向的運用頻率皆達到顯著影響，參與機會對激勵與獎懲面向的運用頻率達到顯

著影響，教育訓練則對每一面向的運用均有顯著影響，其解釋力與顯著性相對於其他因素來說都是較高的。

表 4–28 各運用面向運用頻率之階層迴歸分析

| | | 引導與控制面向 | 促進學習與改善面向 | 激勵與獎懲面向 | 課責面向 |
|---|---|---|---|---|---|
| 模式一 | 現任職務 | -0.036 | 0.051 | -0.110 | -0.229** |
| | 部門性質 | 0.057 | 0.064 | 0.035 | 0.055 |
| | 負責列管計畫 | -0.023 | 0.043 | 0.052 | 0.044 |
| | 職務年資 | 0.050 | 0.050 | 0.016 | 0.056 |
| | R | 0.075 | 0.119 | 0.110 | 0.221 |
| | $R^2$ | 0.006 | 0.014 | 0.012 | 0.049 |
| | adj-$R^2$ | -0.020 | -0.012 | -0.014 | 0.024 |
| | $\Delta R^2$ | 0.006 | 0.014 | 0.012 | 0.049 |
| | $\Delta F$ | 0.216 | 0.552 | 0.467 | 1.955 |
| | $\Delta P$ | 0.929 | 0.698 | 0.760 | 0.104 |
| 模式二 | 現任職務 | 0.036 | 0.114 | -0.044 | -0.193* |
| | 部門性質 | -0.068 | -0.062 | -0.093 | -0.013 |
| | 負責列管計畫 | -0.054 | 0.014 | 0.024 | 0.027 |
| | 現任職務年資 | 0.041 | 0.055 | 0.014 | 0.043 |
| | 領導者支持 | 0.152 | 0.163* | 0.039 | 0.224* |
| | 參與機會 | 0.174 | 0.155 | 0.234* | 0.007 |
| | 資訊品質 | -0.131 | 0.152 | -0.015 | 0.015 |
| | 個人態度 | 0.167 | 0.053 | 0.144 | -0.062 |
| | 教育訓練 | 0.443*** | 0.301*** | 0.372*** | 0.353*** |
| | R | 0.658 | 0.665 | 0.635 | 0.512 |
| | $R^2$ | 0.433 | 0.442 | 0.404 | 0.262 |
| | adj-$R^2$ | 0.399 | 0.408 | 0.367 | 0.217 |
| | $\Delta R^2$ | 0.428 | 0.428 | 0.391 | 0.214 |
| | $\Delta F$ | 22.340 | 22.681 | 19.428 | 8.576 |
| | $\Delta P$ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

註：*表示 $p<0.05$，**表示 $p<0.01$，***表示 $p<0.001$

另外，考慮到研究問卷對於不同主管職務者所調查的施政績效資訊運用類型並不相同，本文嘗試將機關首長與單位主管分開討論，再次檢視各影響因素是否能妥適解釋主管人員對施政績效資訊的運用情形。迴歸分析分結果彙整如表 4-29 所示，根據分析結果可發現，顯著因素仍以教育訓練與領導者支持為主，僅有一級單位主管在引導與控制面向與促進學習與改善面向上多增加了參與機會及個人態度的解釋力，人口變項也僅有過去兩年有負責任何列管計畫的經驗，對引導與控制面向達到顯著影響。由表中亦可發現一級單位主管在整體與各面向運用頻率上的 $R^2$ 均高於三級機關首長，顯示各影響因素對一級單位主管運用頻率的解釋力較高。

表 4–29 不同主管職務者之階層迴歸分析結果彙整表

| 職務 | | 整體運用頻率 | 引導與控制 | 促進學習與改善 | 激勵與獎懲 | 課責 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 三級機關首長 | Adj-$R^2$ | 0.335 | 0.311 | 0.218 | 0.285 | 0.070 |
| | 顯著因素 | 教育訓練 0.480*** | 領導者支持 0.233*<br>教育訓練 0.409*** | 領導者支持 0.221*<br>教育訓練 0.265* | 教育訓練 0.467*** | 教育訓練 0.376** |
| 一級單位主管 | Adj-R2 | 0.627 | 0.491 | 0.611 | 0.471 | 0.272 |
| | 顯著因素 | 教育訓練 0.401*** | 過去兩年有負責任何列管計畫經驗 -0.218*<br>個人態度 0.359*<br>教育訓練 0.435*** | 參與機會 0.321*<br>個人態度 0.367*<br>教育訓練 0.320** | 無顯著影響因素 | 領導者支持 0.355*<br>教育訓練 0.366* |

註：*表示 $p<0.05$，**表示 $p<0.01$，***表示 $p<0.001$

## 肆、小節

本研究運用階層迴歸分析，為能在控制人口變項的影響下進一步分析各影響因素的解釋力，將人口變項設為控制變數，模式一以人口變項進行迴歸分析，模式二則加入各種影響因素，依變項則分為整體與各面向的運用頻率，分別探討各

種影響因素是否能有效解釋中央機關主管人員對於機關年度施政績效或列管工作計畫績效評核報告的整體及各面向之運用情形。

研究結果發現，無論是整體或是各運用面向使用頻率的階層迴歸分析，領導者支持與教育訓練均具有顯著的因果關係，顯示機關領導者對施政績效資訊的支持，以及機關能否提供充分的教育訓練協助提升成員解讀與運用績效資訊的能力，是促進中央機關主管人員運用施政績效資訊的關鍵因素。若從不同面向的運用頻率來看，領導者支持能提昇施政績效資訊用於促進學習與改善及課責面向的頻率，參與機會則是能促進激勵與獎懲面向的運用頻率。在人口變項的影響方面，三級機關正副首長更關注施政績效成果的對外揭露。若將機關首長與單位主管分開討論，顯著因素仍以教育訓練與領導者支持為主，但在一級單位主管方面增加了參與機會、個人態度，以及負責列管計畫經驗的解釋力。

國立政治大學 National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

# 第五章 結論與建議

成功的績效管理除了對政府施政的產出衡量，也必須以有效的績效資訊蒐集為基礎，施政績效資訊的運用擔負著將有用資訊回饋至機關後續落實各項管理工作參考的重要職責，政府過去雖然投入大量的精力與資源在績效系統的建置，卻忽略了如何促進績效資訊運用的問題，本文因而嘗試從資訊運用的角度，探討政府部門對於施政績效資訊的運用情形，以及影響施政績效資訊運用的相關因素。本章共分三節，第一節總結文獻彙整與研究分析，說明本文的研究發現。第二節根據研究發現進行討論。第三節根據研究發現提出本研究之實務建議。第四節歸納本文之研究限制，並提出後續研究建議。

## 第一節 研究發現

本節將透過文獻回顧與問卷發放所得之實證資料，呈現政府施政績效資訊的運用面向，接著說明中央機關主管人員對於施政績效資訊的運用程度，以及影響其運用與否之因素有哪些。綜而言之，本研究可以獲致以下研究發現。

### 壹、施政績效資訊主要運用面向

本文彙整相關文獻提出四種施政績效資訊運用的主要面向，分別為引導與控制、促進學習與改善、激勵與獎懲，以及課責等四類運用面向。引導與控制面向探討的是如何運用績效資訊引導與管控組織的各種計畫與活動，期望藉由績效資訊引導組織目標方向的選定，並有效的管控組織資源。促進學習與改善面向探討的是如何運用施政績效資訊提升政策與管理做法，期望透過資訊的運用，提供機關現有規劃與後續調整的參考。激勵與獎懲面向關注施政績效資訊能否作為設定單位或個人應達到的績效表現標準，並以此作為獎懲依據。最後，最重要也不斷

被強調的政府績效評估目的，便是透過資訊公開，促請各機關首長對外承諾施政目標，落實施政課責。

本文與過去研究較為不同之處在於從既有文獻彙整的績效資訊運用中，將細部運用項目歸納至各廣泛的運用面向之下，除了克服各種運用項目存在層次不依、重疊與模糊之情況，也能將過去研究僅能就單項運用項目的分析提升至各面向的討論。再者，本研究在調查對象上和以往研究有很大的不同，國內研究主要以研考業務相關人員為主（胡龍騰，2011a，2011b），國外研究雖也曾調查公部門管理者的運用情形 (GAO, 2005, 2008, 2013, 2014; Hammerschmid et al., 2013; Moynihan & Pandey, 2010; Taylor, 2011, Kroll, 2014 )，但僅廣泛探討各機關主管職務者，未能聚焦於資訊運用上較為核心與關鍵的部門或單位，相較之下，本研究針對機關首長和一級業務與研考單位主管所做的調查，涵蓋和公共服務重要相關的部及所屬三級機關，加上受訪者高比例的回覆率，所得到的資訊運用評價將更貼近事實面。最後，問卷題項雖然為參酌理論與實務情境自行建構與設計，但經由信度與因素分析，得到本文所設計的問卷題項具有良好的一致性與穩定性的結果，能有效測量我國中央政府機關主管人員的施政績效資訊運用情形，對於後續研究在探討我國施政績效資訊之運用上應能有所參考。

## 貳、施政績效資訊的瀏覽與用於精進公務程度

本研究分析了不同的施政績效資訊類型，包含機關年度施政績效報告與評核意見、列管工作計畫年度績效評核報告、立法院預算中心對各機關預算案之分析報告、審計部決算審核報告，以及內部檢討報告或業務調查統計分析報告等五類資訊的瀏覽與用於精進公務概況。在瀏覽情形方面，各種施政績效資訊的瀏覽情形皆以仔細讀過者占最多數，沒閱讀過者在各種資訊類別都呈現最低的比率，顯示主管人員大致都能仔細閱讀機關產出的各種施政績效相關報告，即便未有詳讀，也大多能做到基礎的瀏覽。在精進公務情形方面，中央機關主管人員的運用頻率

偏向經常，大多能善用各種施政績效資訊輔助日常業務之進行。

若從不同類別的施政績效資訊來觀察，列管工作計畫年度績效評核報告是仔細閱讀過與用於精進公務人數較多的資訊類別，亦是所有項目中意見分部最為一致的。瀏覽量最低者為內部檢討報告、業務調查統計分析報告等資訊，精進公務頻率最低者則為機關年度施政績效報告及評核意見。審計部決算審核報告雖然並非平均瀏覽與運用最低的資訊類別，但沒閱讀過與很少運用於精進公務者人數最多，標準差也最高，顯示主管人員瀏覽與運用此類資訊的程度呈現極端的表現。

調查結果亦顯示不同背景與經驗會影響各種資訊的瀏覽與運用情形，三級機關正副首長與一級單位研考部門主管瀏覽機關年度施政績效報告及評核意見的程度較為詳細，主管人員在過去兩年間有負責各種列管計畫者，較常運用立法院預算中心對機關預算案分析報告與審計部決算審核報告兩類資訊來輔助日常業務之進行。

## 參、施政績效資訊於各面向的運用程度

進一步針對中央機關主管職務者較常接觸的機關整體施政績效與列管工作計畫績效評核報告兩類資訊，探討中央機關主管人員的運用情形，發現各面向及的整體運用頻率均主要分布在經常如此與還算經常，顯示中央機關主管人員普遍皆能將施政績效資訊運用於四大運用面向之上。各面向運用中，以促進學習與改善面向平均運用程度最頻繁，反映中央機關主管人員最常將施政績效資訊回饋至機關現有規劃與後續調整之參考，隨後依序為引導與控制面向、課責面向，激勵與獎懲則是平均運用程度最低的運用面向，主要是由於主管人員較常將績效表現成果用於給予獎勵的正向用途上，對於告誡或懲處表現不佳者的運用情況相對較少，因而使激勵與獎懲面向的整體運用頻率受到影響。分析結果亦顯示出三級機關正副首長較關注施政績效成果的對外揭露，有負責主管部會或院列管計畫經驗

者在各面向運用之表現也較佳。

從各運用面向內部來看，在引導與控制面向中，主管人員較常將機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告用於輔助其排定各種工作計畫的處理順序，較少用於規劃機關經費配置的頻率。在促進學習與改善面向中，主管人員較常透過機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告檢視各計畫的執行成效，較少用於調整計畫的原訂目標內容的頻率。在獎勵與懲處兩大管理手段中，主管人員較常將績效表現成果用於給予獎勵的正向用途上，告誡或懲處方面的運用則相對較低。就對外揭露相關成果資訊而言，最常以機關網站公告機關整體施政或列管工作計畫的年度執行成果，最少以辦理記者會或說明會的方式，說明機關施政績效或列管工作計畫評核報告的主要內容。

## 肆、主管人員對機關施政績效資訊的看法

本研究透過各影響因素的次數分配，了解中央機關主管人員對於機關績效管理與施政績效資訊所抱持的看法，發現主管人員普遍都能感受到上級首長對於機關施政績效資訊的支持，認同組織成員或相關執行單位能有效參與關施政績效資訊產出之過程，並同意使用績效評核資訊可以為機關與個人帶來效益，但對於機關年度施政績效或列管工作計畫績效評核報告品質的評價較低，且仍有部分機關未能提供充分的教育訓練培養組織成員具備運用資訊所需的能力。分析結果亦顯示出研考單位較認同運用績效評核資訊對機關與個人是有益的。

進一步檢視各構面看法，在領導者支持方面，主管人員最能感受到上級首長緊盯各單位的工作績效成果，較少直接鼓勵同仁運用績效評核資訊改善業務工作。在組織成員參與機會方面，主管人員較同意績效評核意見多是經由很嚴謹討論後才做成的，上級做成績效評核意見前能先讓執行單位充分說明與解釋的認同程度則為其次。在資訊品質方面，評核報告提供意見的具體性與可理解性是受到多數

主管人員認同的，對於評核報告有用性與可信度的評價次之，評價最低者為評核報告所指陳的優缺點，大部分主管人員認為其過度局限於技術細節層面的討論。在個人態度方面，主管人員認為使用績效評核資訊可以為機關或計畫帶來效益，勝過於增進自身的工作表現。最後，在教育訓練方面，過半數的主管人員表示其所處機關能提供充分的教育訓練，協助機關同仁了解與運用各種績效評核資訊。

## 伍、影響施政績效資訊運用之因素

從迴歸分析可發現領導者的支持與教育訓練對機關整體施政績效及列管工作計畫績效評核報告的整體運用頻率達到顯著影響，顯示機關領導者對施政績效資訊的支持程度越高，以及機關若能提供相關的教育訓練協助同仁建立運用績效評核資訊的能力，則組織成員運用績效資訊的程度越高。

在各運用面向的解釋力方面，領導者支持對促進學習與改善及課責等面向的運用頻率皆達到顯著影響，顯示機關領導階層的支持與否，是主管人員在思考計畫內容的調整及改善及獎懲機關同仁績效表現時，能否參酌施政績效資訊的重要考量，主管人員能否有效參與施政績效資訊產出的過程，則是影響這些績效成果能否作為設定績效表現標準與獎懲績效表現之依據。解釋力最高的影響因素則是教育訓練，此影響構面對整體及各面向的運用均達到顯著影響，顯示機關能否提供充分的教育訓練協助提升成員分析與運用績效資訊的能力，是促進中央機關主管人員運用施政績效資訊最為關鍵的因素。在人口變項的影響方面，三級機關正副首長較一級單位主管更能將機關整體施政或列管工作計畫績效評核報告公開呈現給外界知悉，將機關首長與單位主管分開討論後，則發現曾負責列管計畫的一級單位主管在引導與控制面向的運用頻率較低。

## 第二節 研究發現討論

本節將根據調查結果，深入分析與探討形成研究調查結果背後的成因，除了進一步解讀調查結果，並透過與文獻的對話分析理論與實務運作的異同，主要從績效資訊的類型、運用面向、主管人員之背景經驗，以及達到顯著之影響因素等層面分別探討。

### 壹、 各資訊類別的瀏覽與運用上存在差異

在各種績效資訊中，列管工作計畫績效評核報告是仔細閱讀過與用於精進公務人數較多的資訊類別，瀏覽量最低者為內部檢討與業務調查統計分析報告，兩者差異原因可能係由於列管工作計畫績效評核報告較內部檢討與業務調查統計報告更被政府部門所強調。為使各項施政計畫評核作業有所準據，我國針對行政院所屬各機關的個案計畫管制評核作業，早已頒訂詳細作業要點，以透過施政計畫評核體制的建構，提升行政院所屬機關列管計畫年度施政績效。因此，列管工作計畫在擬訂、管制、評核，以及公開等方面都較為正式與完整，而內部檢討與業務調查統計報告僅有政府資訊公開法規範應主動公開，對於公開的內容、時程並未詳加規範，也未如列管工作計畫績效評核報告有層級的管制與評核來監控成效與資訊品質，或許因而造成主管人員對於兩類資訊運用上之差異。

機關年度施政績效報告及評核意見在瀏覽情形的表現不差（排行第三），但在用於精進公務頻率上卻是最低的資訊類別，究其原因，機關年度施政績效與列管工作計畫績效評核報告同樣頒有詳細管理要點，均為政府強力推動之施政績效評估機制，運用上之差異可能與主管人員的業務範疇有關，機關正副首長因職務使然，除了機關的各種列管工作計畫，也肩負機關整體的施政計畫擬定與績效檢討之職責，而單位主管業務範疇則多以列管工作計畫為主，對於較少接觸的機關整體施政績效報告，尚可能因關切而瀏覽，但或許非業務範疇而較少用於協助工

作進行，因而使整體精進公務的頻率較低。

立法院預算中心對機關預算案分析報告及審計部決算審核報告雖然在整體瀏覽與精進公務的頻率並非最低者，但卻是最多人沒閱讀過，也是較少用於精進公務（頻率 1-2）人數最多的兩類資訊，顯示仍有部分主管人員並非特別關注外部評核單位對機關預、決算所進行之分析，甚至未曾閱讀過這些評核資訊，究其原因，可能是由於立法院預算中心對機關預算案分析及審計部決算審核報告在過去的印象中，較多是提供民意代表問政與審議來年預算之參考，再者，本研究問卷發放對象也並未包含較常接觸政府財務資訊的會計單位主管，可能致使未瀏覽過與較少使用該類資訊的主管人員偏多。

## 貳、懲處與課責方面之運用程度較低

本研究發現中央機關主管人員在促進學習與改善面向的績效資訊運用表現良好，為所有運用面向中整體平均最高，隨後依序為引導與控制、對外揭露之課責面向，激勵與獎懲面向則為最低，從上述結果來看，我國中央機關主管人員運用施政績效資訊的情形呈現組織內部的各種運用多於外部運用的現象，與過去研究的發現一致 (Hammerschmid et al., 2013)，顯示對公部管理者而言，將施政績效資訊用於對內部的管理與規劃，仍比對外溝通與協調來得更容易些。

課責面向的運用頻率較低，可能係由於公部門一舉一動都容易被外界放大檢視，官僚人員對於一般民眾專業的不信任，擔心外界若不熟悉政府部門的運作方式和相關法規對公務人員所造成限制與規範，所做出的詮釋或評斷可能未必公允，因而反映在對外公告施政成果的頻率上，較不願意將施政的績效結果交由外界評價（胡龍騰，2011a，2011b）。從面向中的運用項目來看，在機關網站上揭露年度施政執行成果，遠高於辦理記者會或說明會公開說明施政評核內容，研判是由於目前相關法規已明確規範機關須將年度施政計畫與評核報告登載於機關網頁，

因而使該項運用較為頻繁。然而，此項訊息也令吾人擔憂，若是在沒有相關法規的硬性要求之下，行政機關對於施政成果的對外揭露情形可能更加消極，畢竟過於主動或對外揭露過多的施政資訊，將使行政單位遭受立法機關質詢與外界批判的機會增加，基於保護機關的立場，對外揭露的內容與方式只要達到法令要求即可。

激勵與獎懲面向主要是受到告誡或懲處方面的運用程度過低，因而使該面向整體運用頻率相對於其他面向來得低，可發現雖然目前法規已明定各機關應就施政評核成果對其所屬機關或單位相關人員辦理獎懲，但實務運作上仍以獎勵為主，懲處為次，這些現象反映行政機關仍傾向以獎勵手段營造良性競爭環境。在作用對象方面，獎勵個別同仁與單位的運用上都有不錯的表現，顯示中央行政機關除了能激勵組織成員致力於個人目標的達成，也重視團隊目標的實現，懲處方面則以單位高於個別同仁，似乎透露出行政部門除了不希望以追究個人責任來打擊同仁士氣，若非得施以懲處，也傾向以團體的方式施以告誡，或許能藉此鼓勵組織成員互相監督。

整體而言，除了懲處績效表現不佳者，中央機關主管人員在各運用面向上的運用頻率主要都集中在經常如此與還算經常，顯示大部分的主管人員普遍都能將施政績效成果作為管理決策參考之用，對於這樣的運用頻率應予肯定，但不宜過度樂觀，因為主管人員即使未有善用，也可能受到外界期許，傾向填答中庸或偏向正向的運用頻率，問卷數據中正好可發現這樣的填答趨勢，各題項以還算經常的使用頻率占較多數，亦有以參半為最多數之題項，真正強烈表示經常運用者（選擇經常如此者）約占二至三成左右，顯示各主管人員之運用頻率仍有再精進的空間。

## 參、主管人員背景經驗對施政績效資訊運用的影響

從人口變項的差異分析可發現職務、部門性質，以及是否有負責列管計畫的經驗，對於施政績效資訊的瀏覽與運用存在顯著差異，顯示施政績效資訊的瀏覽與運用程度會因主管人員的背景經驗不同而有差別。在瀏覽與精進公務頻率方面，包含來自現任職務、部門性質的差別，研判是職務影響業務範疇所致，三級機關正副首長的業務範疇橫跨機關年度施政績效與列管工作計畫，一級單位主管業務範疇則多以列管工作計畫為主，可能致使三級機關正副首長瀏覽機關年度施政績效報告與評核意見之情形高於一級單位主管。而就一級單位的部門性質來看，研考單位肩負機關管制考核業務，自然又比業務單位主管更常接觸機關年度施政績效報告與評核意見，因而使研考單位的瀏覽情形高於業務單位。

在不同的運用面向上，本研究也發現三級機關正副首長在課責面向的運用頻率高於一級單位主管，似乎透露出主管層級越高者越關注施政績效成果的對外揭露。另一項重要的人口變項則為是否有負責任何列管計畫的經驗，包含引導與控制、促進學習與改善，以及激勵與獎懲等運用面向，都以有負責主管部會或院列管計畫經驗者表現較佳，顯示列管計畫經驗對於施政績效資訊運用有一定的助益，越具有實務經驗者，越能將該報告中的資訊作為管理決策參考之用。

然而，將機關首長與單位主管分開討論後，則發現曾負責列管計畫的一級單位主管在引導與控制面向的運用頻率較低，推測可能與施政資訊的類別及運用面向的內涵有關，因為一級主管主要被詢問的績效資訊類別為列管計畫施政績效評核報告，該類資訊在實務運作上似乎較少用於機關整體面的規劃與設定上，有經驗者更理解實務狀況，或許因而使引導與控制面向上的運用較低。未來應用上可依據公部門成員的不同背景特質，發展提升施政績效資訊運用之策略。

### 肆、領導者與教育訓練對績效資訊運用的影響

本研究透過迴歸分析發現領導者支持與教育訓練對於施政績效資訊的運用頻率有顯著影響，驗證了過去研究之論點 (GAO, 2005, 2008; Moynihan & Ingraham, 2004; Moynihan & Pandey, 2010)，即領導者對施政績效資訊的支持程度越高，則組織成員運用績效資訊的程度也會提升，這樣的結果透露出領導者的支持與重視對於機關的運作具有舉足輕重的影響力，領導者若對機關績效管理運作過程積極參與、高度重視或具備高度承諾感，將能使組織成員感受到上位者對績效管理的重視，進而認真看待與使用績效管理系統產生的資訊進行決策，因而各機關在推動績效資訊的運用上應從上位者便開始強調與重視，以身作則並達到上行下效的效果。

教育訓練的顯著也驗證了過去研究之論點 (GAO, 2005, 2008; Kroll, 2014)，即機關若能提供各種關於績效管理運作流程的培訓，從中提升使用者分析與運用績效資訊的能力，將更能促進組織成員對於績效資訊的運用。這樣的結果亦顯示出欲使績效資訊能有效被運用，應先使組織成員具備運用資訊所需的能力，以確保組織成員有足夠的知識或經驗使用這些資訊。因此，各種資訊解讀與運用的相關教育訓練或實務學習，是未來提升施政績效資訊運用的重要基礎工作之一，在發現相關教育訓練對促進運用的重要性後，機關下一步應該要思考的便是如何有效解讀業務範疇內外的各種績效資訊，以及如何協助機關同仁實際應用在業務工作上。

## 第三節 實務建議

前兩節已根據問卷調查結果說明研究發現，並對研究結果進行初步的討論，本節將以研究發現與討論為基礎，提出施政績效資訊運用的相關建議。

## 壹、發揮機關領導者之影響力

研究結果發現領導者的支持對主管人員的施政績效資訊運用情形有顯著影響，領導者所重視的價值理念與處事風格，往往能成為組織運作的重要方向，因此建議各機關可善用領導者之影響力，透過緊盯各單位的工作績效成果、與相關單位積極討論績效評核報告中所提出的意見，以及直接鼓勵同仁運用績效評核資訊改善業務工作等方式，從日常工作中使組織成員感受到上位者對於機關各種施政績效資訊的重視，長遠而言，應透過領導者的影響力致力於將施政績效資訊的運用營造為組織文化，將更能激發組織成員善用各種施政績效資訊的風氣。

## 貳、提供相關教育訓練

研究結果亦發現教育訓練對主管人員的施政績效資訊運用情形有顯著影響，顯示提升組織成員解讀與分析施政績效資訊的能力，是促使其運用與否的重要關鍵。因此，建議機關可多舉辦有關績效資訊運用知識的研習講座，或規劃提升資訊運技能的各種教育訓練與實務學習機會，協助同仁建立運用績效資訊的能力。簡言之，提升個人能力乃確保組織成員有足夠知識或經驗使用這些資訊的第一要件，若公部門成員缺乏運用績效資訊的知識與能力，則施政績效資訊就僅是例行公事下產生的一份數據報表，然而，若公部門成員懂得解讀與應用資訊，施政績效資訊便是極有意義的知識寶庫，能成為精進工作的有效工具。

## 參、增加機關成員對各種績效資訊的了解

由於人口差異分析顯示主管人員的職務、部門性質，以及是否有負責列管計畫的經驗，對於施政績效資訊的瀏覽與運用皆有顯著差異，為避免公部門成員因業務範疇較少接觸某些施政績效資訊，而錯失了解與運用該類績效資訊的機會與經驗，各機關可嘗試透過理念宣導、座談或教育訓練等方式，讓組織成員有機會

接觸與了解各類型績效資訊，以協助同仁思考能否善用這些資訊輔助與精進業務工作，如立法院預算中心的預算分析報告，針對預算案的數額與政策背景進行合理性、合法性之評估，能點出機關各項預算之缺失與潛在問題，並給予預算調整之建議，可供各行政部門思考預算編列之合宜性與修正方向。審計部總決算審核報告中的重要審核意見則是各機關必須檢討並改善的主要項目，若能掌握重要審核意見的檢討情形，將能避免尚未檢討與改善的缺失重複發生。

### 肆、落實績效評核之外部課責

從研究結果可發現，課責面向雖然已經有一定程度的運用，但仍有改善的空間，問卷調查結果似乎透露出機關僅能消極遵循法規之規範，登載於機關網頁或相關報告上，無法主動向媒體或民眾以召開記者會或辦理說明會的方式，對施政成果表現予以說明。在民主治理的潮流趨勢下，積極透過各類宣傳管道與方式，主動向外界說明施政成果與表現，乃職責所在，亦責無旁貸，相對於消極的公告，積極地主動說明更能體現民主治理之價值。因此，本文建議除了機關網站的例行公告，屬於機關整體的施政成果、重大列管計畫或評核結果欠佳之施政表現，都應嘗試規劃辦理記者會或說明會，以雙向的溝通與互動作為了解是否符合民眾期待及降低外界疑慮與誤解的主要管道。

## 第四節 研究限制與後續研究建議

本研究之限制包括研究對象、研究架構，以及研究方法等層面，以下將逐一說明，並簡述未來可能的研究方向，提供後續研究參考。

### 壹、研究限制

第一，在研究對象部分，本研究在無法取得中央機關主管人員名冊的限制下，

主要採取立意抽樣，對中央政府的各部會、內部主管層級進行篩選，挑選能夠提供本研究欲了解之研究問題較深入且完整資訊者，因而本研究的施測對象僅包含13個中央部會的三級機關正副首長，以及一級研考與業務單位主管，無法推估中央機關所有主管層級者的運用情形。另外，一級單位主管中，研考單位僅發放22份問卷，雖然研考單位的回收率高達95%，但在整體樣本的數量上仍然偏少，故本研究在中央機關研考部門運用情形的掌握上可能不是那麼充分。

第二，在研究架構部分，影響公部門成員運用施政績效資訊的因素眾多，本研究僅針對領導者的支持、參與機會、資訊品質、使用者對資訊運用的態度，以及機關提供之教育訓練等因素進行分析，部分影響因素如組織文化、公共服務動機等，概念所包含的意義較大且抽象，尚需透過其他的行為量表或更多構面之下的題項檢測方能有效衡量。政治因素則涉及政黨意識形態、行政與立法部門兩者之間的競爭與平衡，並非本文針對中央行政機關進行深入探討的主要關切，故未將上述因素列入討論範圍。

第三，在研究方法方面，本研究採用量化研究方式，發放一次性問卷，因而在問卷回收後發現運用情況較少的資訊類別或運用面向，無法進一步了解造成此現象之原因。其次，本研究以郵寄方式發放問卷，無法確認各問卷是否由主管人員本人親自填寫，或轉交秘書、部屬等人代為填答，而在目前政府機關大力推動政府績效管理之際，受測者也可能受到外界期許或為符合研究者期望而有所偏頗。

## 貳、後續研究建議

第一，能表現政府施政績效的資訊類型多元，本文考量到廣泛的以施政績效資訊此概念進行測量，可能使受測者的填答狀況在各類資訊的平衡下被稀釋，無法精確反映對於施政績效資訊之運用實情，因而對於主管人員資訊運用情況與影

響因素的分析，僅就機關年度施政績效或列管工作計畫績效評核報告兩類資訊進行探討。然而，各類施政績效資訊皆有其重要性，公部門成員之業務範圍不盡相同，其可能運用之績效資訊的範疇亦可能有所不同，建議後續研究可針對其他類型之績效資訊探討，如立法院預算中心對各機關預算案分析報告、審計部決算審核報告，以及與機關業務相關的各種調查統計，甚至能針對不同類型之績效資訊分別對照，將能更全面性地呈現中央政府施政績效資訊之運用。

第二，影響公部門成員運用績效資訊的因素眾多，在符合研究範圍與聚焦本研究主要關切問題的考量之下，本文僅從領導者支持、參與機會、資訊品質、個人態度，以及教育訓練等因素探討影響我國公務員施政績效資訊運用的可能原因，建議後續研究可針對其他可能因素進行分析，如機關自身的績效管理運行狀況對機關成員運用情形之影響，或分析來自外部環境之影響力，包含民眾、媒體、立法機關、第三部門等利害關係者的影響，這些來自外部環境的監督與施壓，影響力有時更勝官僚體系內部層級節制的課責系統，是促進政府落實施政透明與回應的關鍵所在，對課責面向的運用息息相關，若能將上述因素納入影響層面的探討，將能使影響因素架構的建立更加完整。

第三，本研究經過統計分析後發現部分施政績效資訊的瀏覽與用於精進公務之情況較不普遍，機關年度施政績效或列管工作計畫績效評核報告兩類資訊的運用情形在不同面向之間也存在落差，但僅能透過理論與實務運作推測可能原因，無法確切解釋造成此現象之主因，建議未來研究可以嘗試利用質化訪談方法，透過進一步的追問深入了解組織成員的實際運用情形，並針對運用情況較少的資訊類別或運用面向，分析公務人員在實際運用上可能面臨的限制，讓整體的研究分析能更深入透徹。

# 參考文獻


余致力（1998）。方案評估在政府預算決策過程中的角色與功能。**財稅研究，30**（3），23-30。

施能傑（2010）。**建立行政機關團體績效評比機制之研究**。臺北：考試院。

胡龍騰（2011a）。**真實還是虛假？前進或是停滯？從績效資訊角度反思政府績效管理之理論與實務**。行政院國家科學委員會專題研究報告（編號：NSC 98-2410-H-128-009-MY2）。台北市：國家科學委員會。

胡龍騰（2011b）。我國施政績效資訊運用實務與問題分析。**研考雙月刊，35**（3），10-22。

胡龍騰、張國偉（2010）。美國績效管理改革做法。**研考雙月刊，34**（3），24-36。

孫本初（2013）。**新公共管理**（五版）。臺北：新保成。

徐仁輝、蔡馨芳（2011）。結果導向的學習：績效管理與組織學習。**行政：澳門公共行政雜誌，24**（94），923-933。

國家發展委員會（2009）。機關施政績效評估，2014 年 6 月 24 日，取自：http://www.ndc.gov.tw/m1.aspx?sNo=0027444。

國家發展委員會（2012）。計畫評核，2014 年 6 月 24 日，取自：http://www.ndc.gov.tw/m1.aspx?sNo=0027438。

張四明、施能傑、胡龍騰（2013）。**我國政府績效管理制度檢討與創新之研究**。行政院研究發展考核委員會委託研究報告（編號：RDEC-RES-101-003）。台北市：研究發展考核委員會。

莊文忠（2008）。績效衡量與指標設計：方法論上的討論。**公共行政學報，29**，61-91。

郭昱瑩、謝雨豆（2012）。施政績效評估制度之前瞻與未來。**研考雙月刊，36**（3），29-42。

審計部（2013）。審計機關查核市縣政府施政績效評核作業執行情形，2014 年 6

月 24 日，取自：http://www.audit.gov.tw/m/405-1000-540,c116.php。

Askim, J. ( 2007). How do politicians use performance information? An analysis of the Norwegian local government experience. ***International Review of Administrative Sciences, 73***(3), 453-472.

Askim, J. (2009). The demand side of performance measurement: Explaining councillors' utilization of performance information in policymaking. ***International Public Management Journal, 12***(1), 24-47.

Bartos, S. (1995). Current developments in performance information. ***Australian Journal of Public Administration, 54***, 386-392.

Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. ***Public Administration Review, 63***(5), 586-606.

Boyne, G., J. Gould-Williams, J. Law, & R. Walker (2002). Plans, performance information and accountability: The case of Best Value. ***Public Administration, 80***(4), 691-710.

de Lancer Julnes, P. (2011). Performance measurement beyond instrumental use. In W. Van Dooren & S. Van de Walle (Eds.), ***Performance information in the public sector: How it is used*** (p. 64). Houndmills Basingstoke: Palgrave McMillan.

de Lancer Julnes, P., & M. Holzer (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. ***Public Administration Review, 61***, 693-708.

Deloitte (2013). Market assessment of public sector information. Retrieved July 11, 2014, form https://www.gov.uk/government/publications/public-sector-information-market-assessment

Demaj, L., & L. Summermatter (2012). What should we know about politicians' performance information need and use? ***International Public Management Review. 13***(2), 85-111.

Government Accountability Office (GAO) (2001). ***Managing for results: Federal managers views on key management issues vary widely across agencies*.** Washington, DC: GAO-01-592.

Government Accountability Office (GAO) (2003). ***Results-oriented government: Using GPRA to address 21st century challenges*.** Washington, DC: GAO-03-1166T.

Government Accountability Office (GAO) (2004). ***Results-oriented government: GPRA has established a solid foundation for achieving greater results*.** Washington, DC: GAO-04-38.

Government Accountability Office (GAO) (2005). ***Managing for results: Enhancing agency use of performance for management decision making*.** Washington, DC: GAO-05-927.

Government Accountability Office (GAO) (2008). ***Government performance: Lessons learned for the next administration on using performance information to improve results*.** Washington, DC: GAO-08-1026T.

Government Accountability Office (GAO) (2009). ***Results-oriented management: Strengthening key practices at FEMA and interior could promote greater use of performance information*.** Washington, DC: GAO-09-676.

Government Accountability Office (GAO) (2013). ***Managing for results: Executive branch should more fully implement the GPRA Modernization Act to address pressing governance challenges*.** Washington, DC: GAO-13-518.

Government Accountability Office (GAO) (2014). ***Managing for results: Agencies' trends in the use of performance information to make decisions*.** Washington, DC: GAO-14-747.

Hammerschmid, G., S. Van de Walle, & V. Stimac (2013). Internal and external use of performance information in public organizations: Results from an international survey. ***Public Money and Management, 33***(4), 261-268.

Hatry, H. P. (2002). Performance measurement: Fashion and fallacies. ***Public***

***Performance and Management Review, 25***(4), 352-258.

Hyndmana N. S., & R. Anderson (1998). Performance information, accountability and executive agencies. ***Public Money & Management, 18***(3), 23-30.

James, O. (2011). Information effect on citizens in field and laboratory experiments. ***Journal of Public Administration Research and Theory, 21***(3), 399-418.

James, O., & P. John (2007). Public management at the ballot box: Performance information and electoral support for incumbent English local governments. ***Journal of Public Administration Research and Theory, 17***(4), 567-580.

Koppell, J. GS. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of "Multiple Accountabilities Disorder". ***Public Administration Review, 65***(1), 94-108.

Kroll, A. (2014). Why performance information use varies among public managers: Testing manager-related explanations. ***International Public Management Journal, 17***(2), 174-201.

Leviton, L. C., & E. F. X. Hughes (1981). Research on the utilization of evaluations: A review and synthesis. ***Evaluation Review, 5***(4), 525-548.

Moynihan, D. P. (2005). Goal-based learning and the future of performance management. ***Public Administration Review, 65***(2), 203-216.

Moynihan, D. P. (2008). ***The dynamics of performance management: Constructing information and reform.*** Washington, D. C.: Georgetown University Press.

Moynihan, D. P., & P. W. Ingraham (2004). Integrative leadership in the public sector: A model of performance-information use. ***Administration & Society, 36***(4), 427-453.

Moynihan, D. P., & S. K. Pandey (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information? ***Journal of Public Administration Research and Theory, 20***(4), 849-866.

Moynihan, D. P., & S. Lavertu (2012). Does involvement in performance

management routines encourage performance information use? Evaluating GPRA and PART. ***Public Administration Review, 72***(4), 592-602.

Newcomer, K. E. (2007) How does program performance assessment affect program management in the federal government? ***Public Performance & Management Review, 30***(3), 332-350.

OECD. (2008). Sequencing and pacing of performance budgeting reforms. Retrieved July 2, 2014, from http://www.oecd.org/governance/budgeting/42188165.pdf

OECD. (2011). 7th meeting of the senior budget official network on performance and results. Retrieved July 2, 2014, from http://www.oecd.org/governance/budgeting/49198044.pdf

Peck L. R., & L. M. Gorzalski (2009). An evaluation use framework and empirical assessment. ***Journal of MultiDisciplinary Evaluation, 6***(12), 139-156.

Pollitt, C. (2000). Is the emperor in his underwear? An analysis of the impacts of public management reform. ***Public Management Review, 2***(2), 181-199.

Pollitt, C. (2006). Performance information for democracy: The missing link? ***Evaluation, 12***(1), 38-55.

Swiss, J. E. (2005). A framework for assessing incentives in results-based management. ***Public Administration Review, 65***(5), 592-602.

Tabachnick, B. G., & L. S. Fidell (2007). ***Using multivariate statistics*** (5th Eds.). Boston: Pearson.

Taylor, J. (2011). Factors influencing the use of performance information for decision-making in Australian state agencies. ***Public Administration, 89***(4), 1316-1334.

Ter Bogt, H. J. (2004). Politicians in search of performance information? Survey research on Dutch aldermen's use of performance information. ***Financial Accountability & Management, 20***(3), 221-252.

Van de Walle, S., & W. Van Dooren (2010). How is information used to improve

performance in the public sector? Exploring the Dynamics of Performance Information. In W. Kieran, H. Gill, & J. Pauline (Eds.), ***Connecting knowledge and performance in public services*** (pp. 33-54). Cambridge, New York: Cambridge University Press.

Van Dooren, W. (2008). Nothing new under the sun? Change and continuity in twentieth century performance movements. In W. Van Dooren & S. Van de Walle (Eds.), ***Performance information in the public sector: How it is used*** (pp. 11-23). Houndmills, UK: Palgrave.

Van Dooren, W., & S. Van de Walle (2008).***Performance information in the public sector: How it is used.*** Houndmills, UK: Palgrave.

Van Dooren, W., G. Bouckaert, & J. Halligan (2010). The use of Performance Information. In W. Van Dooren, G. Bouckaert, & J. Halligan (Eds.), ***Performance management in the public sector*** (pp. 96-115). Oxon: Routledge.

Weiss, C. H. (1998). Have We Learned Anything New About the Use of Evaluation? ***American Journal of Evaluation, 19***(1), 21-33.

國立政治大學 National Chengchi University

# 附錄一 問卷調查對象之行政機關列表

| 部會名稱 | 一級單位（含業務、研考） | 三級機關 |
|---|---|---|
| 內政部 | 民政司、戶政司、地政司、秘書室（研考） | 營建署、消防署、役政署、入出國及移民署、建築研究所 |
| 財政部 | 國際財政司、推動促參司、綜合規劃司（研考） | 國庫署、賦稅署、關務署、國有財產署、財政資訊中心、臺北國稅局、高雄國稅局、北區國稅局、中區國稅局、南區國稅局 |
| 教育部 | 高等教育司、技術及職業教育司、終身教育司、國際及兩岸教育司、師資培育及藝術教育司、資訊及科技教育司、學生事務及特殊教育司、綜合規劃司（研考） | 體育署、國民及學前教育署、青年發展署 |
| 經濟部 | 礦業司、商業司、國際合作處、投資業務處、研究發展委員會（研考） | 工業局、國際貿易局、標準檢驗局、智慧財產局、能源局、礦務局、中小企業處、加工出口區管理處、水利署、中央地質調查所 |
| 交通部 | 科技顧問室、路政司、郵電司、航政司、秘書室（研考） | 臺灣區國道高速公路局、民用航空局、臺灣區國道新建工程局、觀光局、公路總局、中央氣象局、鐵路改建工程局、航港局、高速鐵路工程局、運輸研究所 |
| 衛生福利部 | 社會保險司、社會救助及社工司、保護服務司、護理及健康照護司、醫事司、心理及口腔健康司、中醫藥司、綜合規劃司（研考） | 社會及家庭署、疾病管制署、食品藥物管理署、國民健康署、中央健康保險署 |

| 部會名稱 | 一級單位（含業務、研考） | 三級機關 |
| --- | --- | --- |
| 文化部 | 文化資源司、文創發展司、影視及流行音樂發展司、人文及出版司、藝術發展司、文化交流司、綜合規劃司（研考） | 文化資產局、影視及流行音樂產業局 |
| 勞動部 | 勞動法務司、勞動條件及就業平等司、勞動福祉退休司、勞動保險司、勞動關係司、綜合規劃司（研考） | 職業安全衛生署、勞動力發展署、勞動基金運用局、勞工保險局、勞動部勞動及職業安全衛生研究所 |
| 行政院環境保護署 | 綜合計畫處、空氣品質保護及噪音管制處、水質保護處、廢棄物管理處、環境衛生及毒物管理處、環境監測及資訊處、管制考核及糾紛處理處（研考） | |
| 國立故宮博物院 | 器物處、書畫處、圖書文獻處、登錄保存處、文創行銷處、教育展資處、南院處、安全管理室、秘書室（研考） | |
| 行政院農業委員會 | 畜牧處、輔導處、國際處、科技處、農田水利處、企劃處（研考） | 農糧署、漁業署、動植物防疫檢疫局、農業金融局、林務局、水土保持局 |
| 原住民族委員會 | 教育文化處、社會福利處、經濟發展處、綜合規劃處（研考） | 文化園區管理局 |
| 客家委員會 | 文化教育處、產業經濟處、傳播行銷處、綜合規劃處（研考） | |

# 附錄二 問卷（機關正副首長版本）

一、主管部會或其他機關等可能就您負責的機關整體施政或列管工作計畫業務等等，辦理審核意見報告或成效分析檢討等。請就您自身經驗回答下表內各項問題：

| 資訊類別 | 沒閱讀過 | 大致瀏覽過 | 仔細讀過 | 自己曾用於精進公務的頻率（1表示很少，5表示經常） | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 機關年度施政績效報告及評核意見（含自評與複核意見） | □ | □ | □ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 列管工作計畫年度績效評核報告（含自評與複核意見） | □ | □ | □ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 立法院預算中心對本機關預算案分析報告 | □ | □ | □ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 審計部決算審核報告 | □ | □ | □ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 其他（內部檢討報告、業務調查統計分析報告…等） | □ | □ | □ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

二、您就負責的機關整體施政或列管工作計畫，近兩年間如曾使用不同方式對外揭露相關成果資訊，頻率較接近何者？

| | 非常少 | 偶而為之 | 參半 | 還算經常 | 經常如此 |
|---|---|---|---|---|---|
| 在機關網站上揭露機關施政或列管工作計畫的年度執行成果 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 辦理記者會或說明會說明機關施政或列管工作計畫的年度執行成果 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 在機關網站上揭露機關施政或列管工作計畫的年度評核報告內容 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 辦理記者會或說明會說明機關施政或列管工作計畫評核報告的主要內容 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 在預算書或立院業務報告上說明機關施政或列管工作計畫評核報告的主要內容 | □ | □ | □ | □ | □ |

三、請教您對「機關整體施政或列管工作計畫」年度績效評核報告內容（包括機關自評或各上級複評）的一般性看法：

| | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 | 非常不同意 | 不清楚 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 上級首長緊盯各單位的工作績效成果 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 上級首長重視績效評核報告中所提出的意見 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 上級首長鼓勵同仁運用績效評核資訊改善業務工作 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 績效評核意見多是經由很嚴謹討論後才做成 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 上級做成績效評核意見前常會先讓執行單位有機會充分說明解釋 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 評核報告提供的意見很具體清晰 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 評核報告提供的意見對業務改善很具參考性 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 評核報告多能指出計畫執行的真正缺點所在 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 評核報告多能提供如何精進工作的有用建議 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 評核報告提供的意見大多能讓人理解其意涵 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 績效複評如更動自評的燈號或成績，所持理由多是可令人信服的 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 我覺得使用績效評核資訊可以為機關或計畫帶來效益 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 我覺得使用績效評核資訊有助於增進我的工作表現 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 本機關提供充分的教育訓練協助同仁了解與運用績效評核資訊 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |

四、「機關整體施政或列管工作計畫」年度績效評核報告（包括機關自評和各上級複評）這項資訊，可提供機關規劃與管理的後續修正參考。請問您近兩年間曾參考相關評核報告辦理下列各項工作的頻率，較接近何者？

| 參考績效評核意見，辦理... | 非常少 | 偶而為之 | 參半 | 還算經常 | 經常如此 |
|---|---|---|---|---|---|
| 規劃機關或部門的重要施政策略目標 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 設定機關或部門各工作計畫的優先順序 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 規劃機關或部門的經費配置重點 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 檢視現有工作計畫間的內容重疊狀況 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 決定現有計畫是否繼續推動 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 檢視工作計畫的執行成效狀況 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 檢討與調整既有計畫的工作項目 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 設定或調整施政計畫的績效衡量指標 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 設定或調整績效衡量指標的預定目標值 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 調整計畫的原訂目標內容 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 表揚或獎勵表現優良的內部單位 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 表揚或獎勵工作績效優良的個別同仁 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 告誡或懲處表現不佳的內部單位 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 告誡或懲處工作績效不佳的個別同仁 | □ | □ | □ | □ | □ |

五、請您提供下列資訊：

1. 現任職務：□機關正副首長　□一級單位主管

2. 現職部門性質：□業務單位　□研考（綜合規劃）單位

3. 過去兩年間是否有負責（可複選）：□機關自行列管計畫 □主管部會列管計畫 □院列管計畫 □沒有

4. 目前職務的年資：□未滿 1 年 □1～2 年 □3～5 年 □6 年以上

國立政治大學
National Chengchi University

# 附錄三 問卷（單位主管版本）

一、服務機關、主管部會或其他機關等可能就您負責的某些工作計畫業務或其他事項，提供辦理狀況成效的分析審核意見等等。請就您自身經驗回答下表內各項問題：

| 資訊類別 | 沒閱讀過 | 大致瀏覽過 | 仔細讀過 | 自己曾用於精進公務的頻率（1表示很少，5表示經常） | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 機關年度施政績效報告及評核意見（含自評與複核意見） | □ | □ | □ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 列管工作計畫年度績效評核報告（含自評與複核意見） | □ | □ | □ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 立法院預算中心對本機關預算案分析報告 | □ | □ | □ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 審計部決算審核報告 | □ | □ | □ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 其他（內部檢討報告、業務調查統計分析報告…等） | □ | □ | □ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

二、您就負責的列管工作計畫，近兩年間如曾使用不同方式對外揭露相關成果資訊，頻率較接近何者？

| | 非常少 | 偶而為之 | 參半 | 還算經常 | 經常如此 |
|---|---|---|---|---|---|
| 在機關網站上揭露列管工作計畫的年度執行成果 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 辦理記者會或說明會說明列管工作計畫的年度執行成果 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 在機關網站上揭露列管工作計畫的年度評核報告內容 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 辦理記者會或說明會說明列管工作計畫評核報告的主要內容 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 在預算書或立院業務報告上說明列管工作計畫評核報告的主要內容 | □ | □ | □ | □ | □ |

三、請教您對「列管工作計畫」年度績效評核報告內容（包括機關自評或各上級複評）的一般性看法：

| | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 | 非常不同意 | 不清楚 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 上級首長緊盯各單位的工作績效成果 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 上級首長重視績效評核報告中所提出的意見 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 上級首長鼓勵同仁運用績效評核資訊改善業務工作 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 績效評核意見多是經由很嚴謹討論後才做成 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 上級做成績效評核意見前常會先讓執行單位有機會充分說明解釋 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 評核報告提供的意見很具體清晰 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 評核報告提供的意見對業務改善很具參考性 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 評核報告多能指出計畫執行的真正缺點所在 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 評核報告多能提供如何精進工作的有用建議 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 評核報告所指陳的優缺多屬於技術細節層面 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 評核報告提供的意見大多能讓人理解其意涵 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 績效複評如更動自評的燈號或成績，所持理由多是可令人信服的 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 我覺得使用績效評核資訊可以為機關或計畫帶來效益 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 我覺得使用績效評核資訊有助於增進我的工作表現 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 本機關提供充分的教育訓練協助同仁了解與運用績效評核資訊 | □ | □ | □ | □ | □ | □ |

四、「列管工作計畫」年度績效評核報告（包括機關自評和各上級複評）這項資訊，可提供機關或單位內辦理該計畫業務規劃與管理的後續修正參考。您近兩年間曾參考相關評核報告辦理下列各項工作的頻率，較接近何者？

| 參考績效評核意見，辦理... | 非常少 | 偶而為之 | 參半 | 還算經常 | 經常如此 |
|---|---|---|---|---|---|
| 規劃機關或部門的重要施政策略目標 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 設定機關或部門各工作計畫的優先順序 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 規劃機關或部門的經費配置重點 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 檢視現有工作計畫間的內容重疊狀況 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 決定現有計畫是否繼續推動 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 檢視工作計畫的執行成效狀況 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 檢討與調整既有計畫的工作項目 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 設定或調整施政計畫的績效衡量指標 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 設定或調整績效衡量指標的預定目標值 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 調整計畫的原訂目標內容 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 表揚或獎勵表現優良的內部單位 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 表揚或獎勵工作績效優良的個別同仁 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 告誡或懲處表現不佳的內部單位 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 告誡或懲處工作績效不佳的個別同仁 | □ | □ | □ | □ | □ |

五、請您提供下列資訊：

1. 現任職務：□機關正副首長　□一級單位主管

2. 現職部門性質：□業務單位　□研考（綜合規劃）單位

3. 過去兩年間是否有負責（可複選）：□機關自行列管計畫 □主管部會列管計畫 □院列管計畫 □沒有

4. 目前職務的年資：□未滿 1 年 □1～2 年 □3～5 年 □6 年以上