

國立政治大學勞工研究所

碩士學位論文

就業服務外展人員績效指標之建構

A Study on the Design of Performance Indicators for
Outreach Employment Servicer Personnel

指導教授：成之約 博士

研究生：楊明朱 撰

中華民國一百零四年六月

謝辭

不敢相信終於完成碩士論文，在最後期限的時間壓力之下，邊工作邊寫作竟是如此讓人喘不過氣來，總算是撐過來了。感謝指導教授成之約老師悉心指導，及口試委員郭振昌老師、李庚霈老師對論文內容的建議；感謝在研究過程中給予幫助的每一個人，尤其是協助尋找研究對象的珮萱學姊、同事耕華、英豪及摯青，參與研究的學者、就業中心主任、督導及外展人員共 15 位；感謝在寫作過程中聽我吐苦水給我建議及鞭策我的我親愛的朋友們；最後感謝我的家人爸媽及哥哥，感謝哥哥在我研究過程遇到瓶頸時，總能循循善誘引導我繼續前進，爸媽細心照顧我的身體健康讓我可以保有體力順利完成學業。謹將此文獻給最摯愛的你們及天上的爺爺。



楊明朱

2015 年 7 月 28 日

摘要

為了協助隱藏於地方基層的失業者，我國於2007年擴大至就業中心全面辦理「推動就業服務外展工作計畫」，外展人員採走動式服務，主動積極發掘失業者，提供就業資訊或工作機會使其早日重返職場。然而目前外展人員之績效指標大多屬於產出指標，而非影響指標；且外展人員每月皆需達到所訂之服務量，導致在追求服務量提高的同時影響質的提升。本研究目的將檢視目前計畫中績效指標項目，研擬「就業服務外展人員績效指標之建構」調查問卷，透過相關領域之學者專家、外展人員、公立就業服務機構或相關政府部門之行政人員共15位外部專家及內部成員參與，採用德菲法的方式進行兩回合循環式問答取得共識，並利用成對樣本t 檢定來檢視專家在兩回合問卷中填答結果是否有顯著差異，以達成指標一致且穩定的意見。將外展人員績效評估指標歸納為「特徵性」、「行為性」、及「成果性」等三大構面，共計有36項指標項目以作為進行外展人員績效評估時的參考指標。根據研究結果提出下列建議：

- 一、未來指標之篩選可經實證研究以求其嚴謹性。
- 二、各就業中心可依自身需求運用本研究建構之指標。
- 三、未來研究建議。

關鍵字：外展人員、績效指標、德菲法

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與目的	1
第二節 研究方法	3
第三節 研究範圍與限制	4
第四節 研究流程與章節安排.....	5
第二章 就業服務外展工作計畫之探討	7
第一節 我國公立就業服務機構體系.....	7
第二節 就業服務外展工作計畫之概述.....	18
第三節 本章小結	30
第三章 績效評估與指標之建構	31
第一節 績效評估與文獻	31
第二節 績效指標建構之原則.....	37
第三節 外展人員之相關研究.....	41
第四節 本章小結	43
第四章 調查發現與分析	44
第一節 調查的規劃與設計	44
第二節 第一次調查發現與分析.....	59
第三節 第二次調查發現與分析.....	67

第四節 本章小結.....	78
第五章 結論與建議.....	81
第一節 結論.....	81
第二節 建議.....	90
參考文獻.....	92
附錄一 第一回合德菲法問卷.....	97
附錄二 第二回合德菲法問卷.....	100



圖目次

圖 1 研究流程圖	5
圖 2 勞動部所屬就業中心組織型態	10
圖 3 三合一就業服務流程	16
圖 4 系統論與績效指標	39
圖 5 德菲法實施步驟圖	51



表目次

表 1 我國公立就業服務機構掌理事項	9
表 2 公立就業服務機構之績效指標	17
表 3 96 年至 100 年度就業服務外展工作計畫執行之績效	29
表 4 外展人員或就業服務人員相關文獻	41
表 5 特徵性構面分類題項	45
表 6 行為性構面分類題項	46
表 7 成果性構面分類題項	47
表 8 本研究德菲法問卷專家成員身分	54
表 9 德菲法問卷調查實施進度表	56
表 10 四分位差一致性標準判定表	57
表 11 指標平均數與重要程度對照表	57
表 12 第一回合德菲法問卷--共識一致性統計	59
表 13 「特徵性」構面統計結果與重要程度（第一回合德菲法問卷）	62
表 14 「特徵性」構面下各指標項目修正對照表（第一回合德菲法問卷）	63
表 15 「行為性」構面統計結果與重要程度（第一回合德菲法問卷）	64
表 16 「行為性」構面下各指標項目修正對照表（第一回合德菲法問卷）	65
表 17 「成果性」構面統計結果與重要程度（第一回合德菲法問卷）	66

表 18 「成果性」構面下各指標項目修正對照表(第一回合德菲法問卷)	66
表 19 第二回合德菲法問卷--共識一致性統計	67
表 20 「特徵性」構面統計結果與重要程度(第二回合德菲法問卷)	69
表 21 「行為性」構面統計結果與重要程度(第二回合德菲法問卷)	71
表 22 「成果性」構面統計結果與重要程度(第二回合德菲法問卷)	72
表 23 本研究二回合問卷三大構面之共識一致性統計	73
表 24 第一、第二回合調查問卷中成對樣本之 t 檢定結果	75
表 25 就業服務外展人員績效指標內涵項目	83
表 26 外展人員績效指標構面之重要程度排序表	84
表 27 專家成員績效指標重要性排名	87

第一章 緒論

第一節 研究背景與目的

由於全球化時代的來臨，導致國際貿易與跨國投資等經濟活動不斷增加，全球經濟逐漸融為一體，各國家在經濟活動上密切合作，造成市場競爭劇烈，進一步使得經濟結構產生變革。這種經濟結構的改變，使得許多並未升級或是勞力密集的傳統產業外移，因歇業或業務緊縮導致失業的人數逐漸增加，結構性失業的問題亦隨之產生。

我國自 1990 年代後期，經濟產業結構由傳統勞力密集之輕重工業，轉型為資本與知識密集之電子科技等產業，導致就業市場型態改變。其中由於中高齡勞工因工作技能折舊、體能較不足、教育程度較低等，都使得其轉換行業及尋找新職遭遇許多困難，延長其平均失業期，且中高齡者通常為家庭的主要經濟支柱，一旦面臨失業，則造成的經濟及社會問題將不容忽視。另一方面，隨著經濟發展、教育水準提高及社會多元化，女性勞動者因為現實經濟的需求，或想重新尋找自我價值，開始走出家庭並踏入職場，導致我國女性勞動參與率逐漸上升，惟與國際相比，女性勞動參與率仍屬偏低。女性勞動者因為在性別與母職角色的限制，且長時間缺乏與社會互動，就業資訊不足，加上整體就業市場型態的改變，使得女性勞動者本身原有能力已不符合職場所需，因而產生就業障礙，尤其是中高齡婦女再就業的情況更為明顯。

日漸嚴重的失業問題，已無法在短期內藉由財政政策振興經濟景氣，創造足夠的就業機會，故於 2002 年就業保險法實施後，整合失業給付、就業服務、職業訓練業務於就業服務機構，發展三合一單一窗口。此外，因失業者多存在於地方各基層角落，原本被動性的就業服務必須改採積極作為，故勞動部於 2006 年 7 月規劃推動「就業服務外展－就業多媽媽試辦計畫」，招募在地有社團或社區經營管理領導經驗的中高齡婦女，打破時間與空間的限制，以「走動式服務」的積極性就業服務模式，深入地方民間團體與基層角落，主動協助發掘並關懷失業者，

傳達就業機會及就業促進措施，創造在地失業者及中高齡婦女二度就業的工作機會。

就業服務外展工作計畫迄今已施行多年，根據就業多媽媽試辦計畫書，其中已列出多項績效考核指標，例如發掘失業者次數、協助就業媒合次數、陪同面試次數、提供就業及勞動資訊次數、追蹤拜訪次數、拜訪雇主與社區民間團體及村里鄰長次數、以及促成小型雇主座談會或就業促進研習會次數等量化指標。然而單就上述所列指標來看，大多屬於產出指標，而非影響指標；而每月皆需達到所訂之服務量，如此著重在量化指標的績效評估，導致在追求服務量提高的同時，勢必影響質的提升，因為在要求特定績效目標之下，將可能影響外展人員服務過程中選擇較易達成其績效目標之求職者。故本研究目的將檢視目前計畫中績效指標項目，藉由該領域之學者專家、外展人員、公立就業服務機構或相關政府部門之行政人員參與，並採用德菲法（Delphi Method）的方式進行兩回合循環式問答達成共識後，建立就業服務外展人員績效指標。本研究探討之目的如下：

- 一、依據企業管理及公部門建構績效指標之經驗，探討外展人員績效指標建構之途徑、程序及指標項目。
- 二、探討各構面績效指標之排序及評估重點，作為外展人員績效評估之參考。
- 三、依據研究結果提出外展人員績效指標建構之建議。

第二節 研究方法

本研究經確定研究問題後，首先利用文獻分析的方式，整理及歸納國內外有關就業服務體系、外展服務模式、績效評估等相關領域之研究，並擬以德菲法為本研究之研究方法，期望該領域之專家學者、外展人員、政府機構行政人員提出相關看法，在意見達成一致後，建構出共同參考的績效指標，以下就本研究的方法與流程加以說明：

一、 文獻分析法

藉由蒐集與分析與研究主題相關的文獻資料，並且對文獻作客觀且具系統性描述的研究方法（楊國樞、文崇一、吳聰賢等，1989）。本研究主要蒐集國內外有關就業服務體系、外展服務模式、就業中心人員或外展人員相關書面及網站資料，以及和本研究相關之專書、學術期刊、學者論著、博碩士學位論文、政府出版之研究計畫與報告、網路資源等資料，利用次級資料找出相關的資訊幫助本研究發展內容，以期在此基礎上探討就業服務外展人員績效指標建構之研究。

二、 德菲法（Delphi Method）

德菲法又稱專家意見法，針對特定議題借重專家的特殊經驗與專業知識，以匿名、書面方式表達意見，透過反覆循環式問答，直到專家意見達成共識。本研究將透過15位相關領域之專家學者、外展人員、政府機構行政人員提出相關看法，並進行兩回合德菲法專家問卷調查後，試圖建立就業服務外展人員績效指標。

第三節 研究範圍與限制

一、 研究範圍

我國於2006年開始試辦「就業服務外展工作人員-就業多媽媽試辦計畫」，並於隔年擴大至就業中心全面辦理，嘗試在靜態的就業服務基礎之下，發展主動提供就業服務功能之就業服務外展工作，積極發掘並協助失業者。故本研究之德菲法專家小組成員即隸屬於各就業中心之就業服務外展人員、就業中心之督導、就業中心主任及勞動力發展署相關單位行政人員，研究範圍主要針對外展人員建構績效指標。

二、 研究限制

本研究採德菲法進行實證，過程中雖力求嚴謹與客觀，但仍受限於德菲法之限制如下：

(一) 研究對象之限制

在符合研究方法要求之下，本研究德菲法專家小組由15位同質性專家群進行意見整合，但受限於德菲法本身的限制，可能缺乏較為廣泛的面向，故樣本數與代表性在未來研究時可進一步擴展，以獲得更完整的意見與看法。

(二) 研究方法之限制

本研究採統計量化分析的方式進行研究，並未透過深度訪談加以探討如何建構及選擇外展人員績效指標等。另外本研究選擇的績效指標源於文獻探討及修正式德菲法之專家問卷調查，會因為專家成員對指標之瞭解與推測有所差異，且因專家成員無法面對面溝通，亦可能造成認知上的差異，因而導致研究結果之有限。另外研究者在彙整專

家意見與分析績效指標上，雖力求嚴謹與客觀，但仍可能因個人主觀認知與判斷，影響其結果。

第四節 研究流程與章節安排

一、 研究流程

為利本研究順利進行，首先確定研究的背景及目的，再針對研究的目的建立研究架構及流程，接著參閱相關文獻與資料以對外展人員及其績效指標有更深層的了解，進一步初步建立外展人員的績效指標，再來利用兩回合德菲法問卷調查方式進行實證研究以確立其績效指標，並將得到的結果做分析與評估，最後得到結論並對未來研究做出建議。詳細的研究流程如圖1。

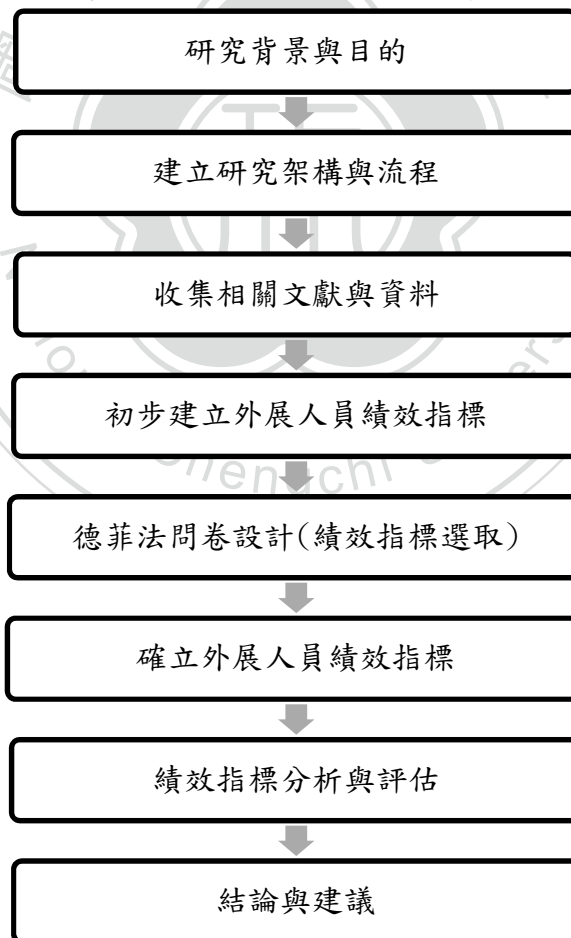


圖 1 研究流程圖

資料來源：本研究自行繪製

二、 章節安排

本研究共分為五個章節，第一章為緒論，簡述研究背景與目的、方法與流程、研究範圍與限制。第二章介紹就業服務外展工作計劃及其現況。第三章績效評估與指標建構，聚焦本研究主題相關資料，對外展人員績效指標做一初步建構並據以發展德菲法調查問卷。第四章為調查發現與分析，將第一次及第二次調查結果統計分析後，最後第五章根據本研究第二章至第四章，歸納本研究結論，並依研究發現提出相關建議。



第二章 就業服務外展工作計畫之探討

第一節 我國公立就業服務機構體系

欲探究我國公立就業服務機構體系，首先須了解何謂就業服務。《就業服務法》第2條規定，就業服務指協助國民就業及雇主徵求員工所提供之服務。就業服務法是在1992年5月8日正式公告實施，至今又經過了13次的修訂。其立法之主要目的在於為促進國民就業，以增進社會及經濟發展。因此，在就業服務法中，即明文記載就業服務之定義。另參照勞發署勞動力發展辭典提到，就業服務係指媒合求才與求職者以安排國民充分就業之各種服務，是減少磨擦性失業，促進充分就業的主要措施，故應提供充分就業訊息、暢通求職與求才的管道，並作有效的媒合，以促進國民充分就業。

一、 就業服務的意義

就業服務是就業安全體系中的一部份，也是促進國家人力資源有效運用的必要措施。國家相關部門為了使國民就業獲得安全保障，避免遭遇失業的恐懼，即公立就業服務機構須負責提供就業服務，將就業服務視為一種公共服務。就業服務的主要任務在於積極參與及促進就業市場中人力資源的配置，以協助人與事之間的媒合，其意義可分為傳統消極及現代積極兩方面。就其傳統意義而言：就業服務是依其專業功能，加強就業市場組織，掌握人力供需動態，迅速提供就業資訊，並提供必要之職業輔導，以減少就業市場中求職者與求才者之間產生就業訊息不對等之摩擦性失業；另一方面，就業服務的現代意義除了辦理求職求才登記、媒合人與事、及提供求職者適當之職業輔導外，還需針對產業結構變遷導致結構性失業者，因其本身工作技能不符就業市場所需，藉由提供職業訓練，使其能學得符合目前產業所需之技能，企業界更能獲得所需之技術人力；此外針對非自願性失業者，在其短暫失業期間，辦理失業登記，審核失業資格，核發失業給付；最後辦理人力預測及人力規劃，使人力資源獲得充分的開發與運用（吳錦才，

1992)。因此，國家須設置相關部門及措施以預防人力供需失調，並媒介及安置求職者，同時對於非自願失業者於短暫失業期給予失業給付，以維持失業期間之基本生活安全，實現保障人民工作權與經濟生活之積極性政策工具。

二、 我國公立就業服務機構體系

我國就業服務工作源自1946年新竹縣政府成立職業介紹所開始，其就業服務型態以「殘補性服務」性質為主軸。直到1992年「就業服務法」立法通過後，就業服務相關工作正式法制化，該法第12條至第33條規範公立就業服務機構的設置、業務與功能，但服務型態仍趨向保守策略與被動式的服務型態（李庚霈，2007）。

然而因產業結構改變及全球化社會來臨，加上外勞的引進、公務編制人力緊縮政策、業務外包與失業人數增加等因素下，於2002年「就業保險法」立法通過並於隔年開始實施，此時就業服務法令轉向勞資政三方應有權利義務作為之積極勞動概念。整合失業給付、就業服務、職業訓練業務於就業服務機構，使就業服務產生初級服務及深度服務的分級概念。另擴展就業服務機構據點，實施一鄉鎮一據點，於鄉鎮公所內設置就業服務臺，扮演「單一窗口」與「在地（社區）化」的服務角色，建構完整服務網絡（胡欣野，2007）。以下將介紹我國就業服務機構體系之組織類型、服務內容及績效指標：

（一）組織類型

根據《就業服務法》第6條規定，我國公立就業服務機構分別由中央與地方主管機關設置，在中央為勞動部；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。其所掌理事項如表1：

表 1 我國公立就業服務機構掌理事項

公立就業 服務機構	中央	地方
	勞動部	直轄市政府、縣(市)政府
掌 理 事 項	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全國性國民就業政策、法令、計畫及方案之訂定。 2. 全國性就業市場資訊之提供。 3. 就業服務作業基準之訂定。 4. 全國就業服務業務之督導、協調及考核。 5. 雇主申請聘僱外國人之許可及管理。 6. 辦理下列仲介業務之私立就業服務機構之許可、停業及廢止許可： <ol style="list-style-type: none"> (1) 仲介外國人至中華民國境內工作。 (2) 仲介香港或澳門居民、大陸地區人民至臺灣地區工作。 (3) 仲介本國人至臺灣地區以外之地區工作。 7. 其他有關全國性之國民就業服務及促進就業事項。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 就業歧視之認定。 2. 外國人在中華民國境內工作之管理及檢查。 3. 仲介本國人在國內工作之私立就業服務機構之許可、停業及廢止許可。 4. 前項第六款及前款以外私立就業服務機構之管理。 5. 其他有關國民就業服務之配合事項。

勞動部勞動力發展署下設之5個分署是目前公立就業服務機構範圍涵括最廣的單位，分別為北基宜花金馬、桃竹苗、中彰投、雲嘉南、高屏澎東分署，其次為北高二直轄市所設臺北市就業服務處、高雄市政府勞工局訓練就業中心，最後是新北市政府所設新北市就業服務中心、臺中市政府所設臺中市就業服務處、臺南市政府所設臺南市政府勞工局職訓就服中心。

1. 勞動部所屬公立就業中心

勞動部勞動力發展署下分3層，由各分署進行政策規劃及行政管控；另由就業中心提供實體就業服務，並於就業中心下另結合縣市政府，於各鄉鎮設置就業服務臺，組織型態為「分署—就業中心—就業服務臺」如圖2：

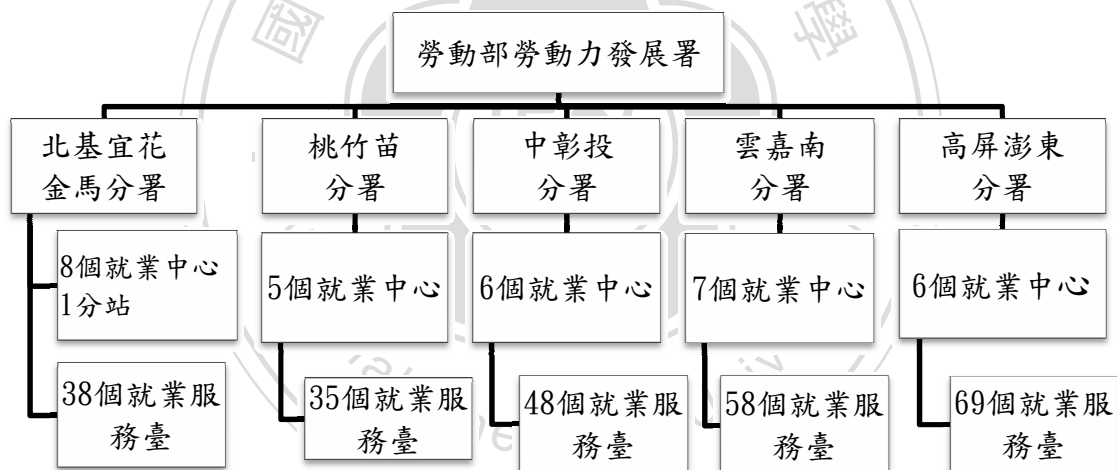


圖 2 勞動部所屬就業中心組織型態

資料來源：本研究整理自勞動部勞動力發展署網站 <http://www.wda.gov.tw/>、所屬各就業中心網站、臺灣就業通 <http://www.ejob.gov.tw/link/public1.aspx>。瀏覽日期 2014 年 12 月 18 日。

2. 北高二市公立就業服務中心

(1) 臺北市就業服務處：

分設求職服務課、雇主服務課、就業情報課、就業促進課共 4 課掌管求職求才服務、就業諮詢與輔導、就業促進相關措施、創業輔導、多元就業開發方案及志工服務等事項。7 個站提供各項就業服務，個案管理資源站提供就業

弱勢個案就業服務。臺北人力銀行下設 2 個服務臺提供企業招募服務，臺北青年職涯發展中心(TYS)提供青年職涯發展評估、職場體驗實習、職涯成長支持、求職服務與創業發想平臺服務。

(2) 高雄市政府勞工局訓練就業中心

中心由前高雄市政府勞工局職業訓練中心及國民就業服務中心於民國 86 年正式合併。中心分設自辦職訓組、委外職訓組、求職服務組、求才服務組、特定對象服務組共 5 組，辦理職業訓練、技能檢定、失業給付、求職求才服務、就業諮詢（含職訓諮詢）、就業促進津貼、辦理外勞相關業務等業務；另外下設 5 個就業服務站、10 個就業服務臺，直接提供就業服務。

3. 新北市政府就業服務中心

- 2005 年 1 月 1 日依據「公立就業服務機構設置準則」成立，是全國第一個自行辦理就業服務業務的縣市政府。中心設置就業輔導課，原職業訓練業務因組織編制及 2010 年 2 月 3 日修正業務職掌後移出，中心將專責就業媒合及發展就業促進相關措施。其業務內容包括求職、求才、就業諮詢、個案管理服務、資遣通報、國內私立就業服務機構管理等；另下設 3 個就業服務站，9 個就業服務臺及 1 個行動辦公室¹，直接提供求才求職登記、就業推介、就業諮詢、勞工法令諮詢等服務。

4. 臺中市就業服務處

主要分為兩課，第一課主要辦理求職、求才登記及就業

¹「就業服務行動辦公室」配置基本必要設備及隨車配置一名就業服務員，提供求職求才登記、就業媒合、就業諮詢及宣導就業服務相關訊息。

媒合、就業輔導、職業訓練諮詢及推介、雇主服務、辦理現場徵才活動、就業市場資訊收集、分析及提供、申請聘僱外國人之協助、配合中央辦理之業務等事項；第二課針對特定對象就業促進及輔導、多元就業開發方案及短期性就業方案、個案管理服務等業務；另下設 6 個就業服務臺直接提供就業服務。

5. 臺南市政府勞工局職訓就服中心

分設行政訓練課及業務推動課，行政訓練課辦理職業訓練相關課程，有失業者職業訓練部份、第二專長職業訓練班、新移民職業訓練班部份；業務推動課則針對就業服務，辦理求職登記、推介適性工作、提供深度就業諮詢、提供求職、徵才活動訊息、辦理就業促進講座、辦理求才登記及徵才活動等求職與求才服務；另下設 5 個就業服務臺及 3 個駐點服務。

(二) 服務內容

因應就業保險法實施，各公立就業服務機構推行三合一就業服務，結合就業服務、失業給付、職業訓練，建立單一窗口，簡化服務流程，明確分工。公立就業服務機構將就業服務流程規劃為五大服務區域，即接待區、就業資訊區、雇主服務區、綜合服務區及諮詢服務區，其服務項目、工作要領及流程，詳見圖3如下²：

1. 接待區：

主動了解民眾需求並引導至各服務區，中心工作人員帶領志工採定點及走動式服務，依民眾需求引導至就業資訊區、綜合服務區或雇主服務區。

²台灣就業通

<http://www.taiwanjobs.gov.tw/Internet/jobtraining/docDetail.aspx?uid=1585&pid=1584&docid=18260>。瀏覽日期 2014 年 12 月 26 日。

2. 就業資訊區：

查詢就業及職訓資訊、填寫求職登記表、失業給付申請表、設置服務作業流程圖、提供宣導品、自行尋職。

- (1) 對於求職者、請領失業給付者及欲查詢就業資訊者，由專人提供協助。
- (2) 對於可自行尋職者由專人協助使用資訊系統，查詢並列印就業機會後自行尋職。
- (3) 對於欲查詢就業資訊者（就業市場趨勢、職業生涯資訊），由專人協助使用資訊系統。
- (4) 對於無法自行尋職者由專人協助填寫求職登記表，並引導抽取號碼牌後至綜合服務台辦理求職登記。
- (5) 對於請領失業給付者協助填寫求職登記表及失業給付書表，並引導抽取號碼牌後至綜合服務台申請失業給付。
- (6) 設置明確醒目的服務作業流程圖與資訊工具使用步驟（如印表機、傳真機使用方式及網路求職資訊系統登記使用規定）。
- (7) 提供職業訓練資訊、就業服務業務宣導品（如：就業促進津貼、技能檢定簡章等）相關就業資訊、報刊與雜誌，以利求職者索取並查詢相關就業資訊。
- (8) 提供求職所需機具設備（如傳真機、印表機、投幣式影印機或投幣式電話）。

3. 雇主服務區：

求才登記、建立求才資料庫、僱用獎助津貼、外勞相關業務。

- (1) 協助雇主辦理求才登記（含申請外勞國內人才招募）及資料建檔。
- (2) 開拓就業機會（廠商聯繫、辦理現場徵才活動、推動多元

就業開發方案等) 並建立求才資料庫且定期清結。

(3) 受理僱用獎助津貼申請。

(4) 核發求才證明書及辦理外勞轉換新雇主作業。

4. 綜合服務區：

求職登記表建檔、簡易諮詢分類服務、推介就業、失業給付書表審核及建檔

(1) 求職登記表建檔。

(2) 簡易諮詢對象包括：失業給付初次申請者、失業給付認定達三次以上者、一般求職者且為就業弱勢者、領有身障手冊具有工作意願如經推介一般工作機構就業不成，有下列情形之一者：

- A. 持有精障轉介單。
- B. 有參加身心障礙職業訓練需求者。
- C. 就業意向不明需接受深度職業輔導評量。
- D. 有明顯溝通障礙者。
- E. 三次以上求職失敗，推介困難或就業穩定度低者。
- F. 需要相關就業措施(如職務再設計、雇主試用初期補助計畫、訓用合一等)。
- G. 需聯結其他資源(社政、教育、衛政)資源者。
- H. 經進行基礎電腦能力測試(學前)有單元能力不合格者。

(3) 依其工作意願及工作能力情形，分類服務如下：

- A. 有工作意願、有工作能力，可以自行尋職→列印就業機會，請求職人至就業資訊區自行連絡，再由櫃台人員開卡介紹。

- B. 有工作意願、有工作能力，但尋職技巧不足，需推介就業→開卡推介一般性工作機會。
- C. 就業能力薄弱之特定對象，不適合推介一般性之工作→提供臨時性工作（如臨時工作津貼、多元就業開發方案）。
- D. 不曾（不太會）使用電腦，並有學習意願及條件者→參加短期電腦研習。
- E. 參加職業訓練的需要性低→推介一般性或臨時性工作機會。
- F. 參加職業訓練的需要性高→進入個案管理服務，或逕至職訓諮詢。
- G. 有工作意願，但工作能力不足、無工作意願或工作能力不足、已失業再認定2-3次以上者→進入個案管理服務。
- H. 似有藥癮、酒癮、語無倫次或有嚴重之家庭暴力→逕送督導轉介社政及衛生單位。

(4) 協助申請相關就業津貼。

(5) 失業給付書表審核及建檔。

5. 諮詢服務區：

個案管理、就業促進研習活動、職訓諮詢、深度就業諮詢、轉介社會福利機構

(1) 視需要開案晤談並擬定處遇計畫。

(2) 對於尋職技巧不足者，轉介參加就業促進研習活動。

(3) 對於就業技能不足者，轉介接受職訓諮詢。

(4) 對於就業適應困難者，轉介接受深度就業諮商。

(5) 對於勞政體系無法提供服務者，轉介社會福利機構。

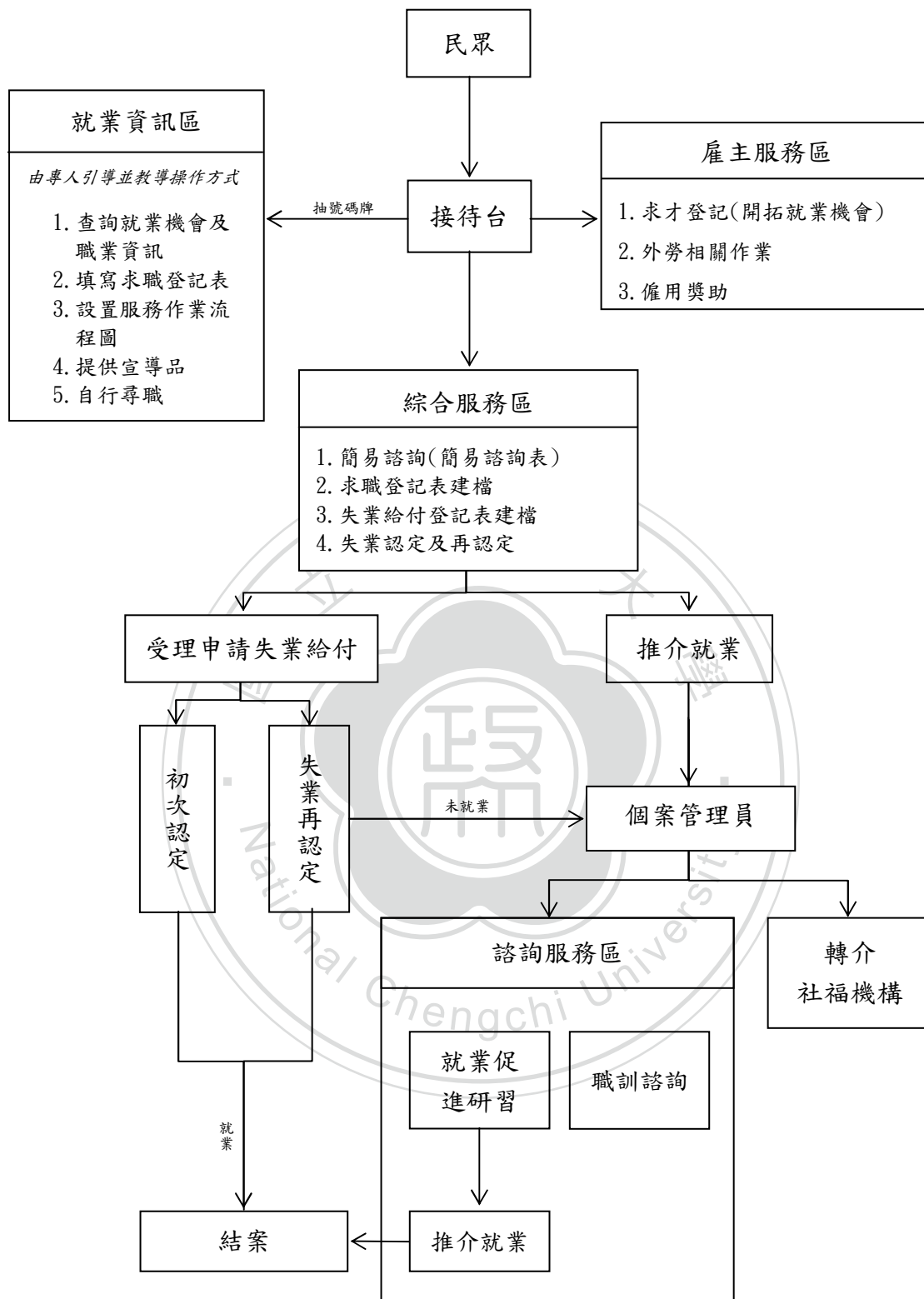


圖 3 三合一就業服務流程

資料來源：臺灣就業通(2012)

<https://www.taiwanjobs.gov.tw/internet/jobtraining/docDetail.aspx?uid=1586&pid=1584&docid=18264>

(三) 績效指標

我國公立就業服務機構進行變革後，自2004年起開始設計相關指標評比公立就業服務機構之績效，其績效指標分為8大項，並由各公立就業服務機構依區域特性差異自訂目標數，相關指標如表2：

表 2 公立就業服務機構之績效指標

績效指標	目標數
1. 一般性求職服務 (20%)	求職市佔率 (5%) 中心人力與有效求職就業人數服務比(5%) 求職就業率 (10%)
2. 特定對象求職服務 (10%)	特定對象就業率(10%)
3. 雇主服務(20%)	求才利用率(10%) 中心人力與有效求才僱用人數服務比(5%) 現場徵才、單一徵才與就業博覽會後一個月之實際媒合率(5%)。
4. 失業給付 (10%)	失業給付推介就業率(10%)
5. 職業輔導與就業諮詢 (10%)	個案管理開案量之就業率 (5%) 就業促進研習之就業率 (5%)
6. 政策專案(10%)	多元方案計畫結束後投入一般職場的就業人數 (5%) 多元方案結束後持續就業率(政府短期就業方案不納入計算) (5%)
7. 顧客滿意 (10%)	求職者滿意度 (5%) 雇主滿意度 (5%)
8. 勞動市場資訊 (10%)	發行區域性勞動市場與就業資訊次數 (5%) 進行區域性勞動市場與就業資訊等相關調查 (5%)。

資料來源：本研究自行整理

第二節 就業服務外展工作計畫之概述

為了協助隱藏於地方基層的失業者，我國於 2007 年擴大至就業中心全面辦理「推動就業服務外展工作計畫」。外展人員採走動式服務，主動積極發掘求職者，提供就業資訊或工作機會使其早日重返職場。以下將依序介紹外展服務模式的發展、美國及香港外展社會工作的發展經驗、我國就業服務外展工作計畫之實施內容與現況。

一、 外展服務模式之發展

外展服務(outreach program)概念緣起於英美等國，是一種社會工作的方法。關於外展服務，香港學者周永新(1987)認為外展服務應指主動接觸有需要某類服務者，甚至將服務以最直接的途徑帶給他們，而不要求接受服務者做出任何不必要的犧牲和改變。外展服務模式可以將資源更平均分配給每個需要幫助的群體，增加服務的層面，讓有限資源發揮最大效用，同時避免資源過度集中(林蘭因、羅秀華、王潔媛，2004)；另蔡漢賢(2000)則認為外展工作是社工員的行動，指在案主家中或自然情境中主動為他們提供服務與資訊。故外展服務模式強調主動性及走動式的服務模式，因而社工員並非僅被動的等案主上門求助，而必須主動出擊、尋找與發掘案主，此種模式對於某些較被動的案主，或是資源訊息不足的案主而言，可以達到一定的協助效果。

對於求職者與求才者而言，一個訊息流通的就業市場是非常重要的，政府為了解決因地理環境、技術與資訊等原因而導致人力供需無法配合的情形，運用組織力量與整合方法，充分結合社會之資源力量，透過就業服務扮演雙方的溝通橋樑，但資訊不對稱的現象仍存在於就業市場。根據行政院主計總處(2013)統計，對於年齡15~44歲，國、高(職)中大專及以上的尋職者而言，找尋工作的方法仍以應徵廣告、招貼為主，其次則是託親友師長介紹，或是向私立就業服務機構求職，最後才是向公立就業服務機構求職。故對於缺乏資訊來源、求職意願不高的

弱勢失業者而言，推動就業服務外展服務模式，可協助其更接近資源系統。透過外展服務模式可將資源更平均分配到各地方基層，以協助失業者盡速重返就業市場，同時發揮外展服務之主動性、立即性、可近性和彈性等特色。目前我國推行之「就業服務外展工作計畫」與國外之外展工作實務有異曲同工之處，以下將介紹美國、香港外展社會工作的發展經驗。

(一) 美國街頭工作的發展

美國街頭工作（Street Work）源自30年代的「芝加哥地區計畫」（The Chicago Area Project），亦稱群黨服務（Gang Intervention）。由於美國是多元族群的國家，低階層區域發展出其特殊而獨立的價值體系，藐視正規教育和權威，少年街頭幫派便是許多不平等結構下的產物之一。街頭工作的服務理念普遍著重在降低偏差行為或預防犯罪行為，透過有效的策略，提升低階層社區的年輕人工作能力，克服因種族歧視而產生的失業問題，而逐漸出現「少年外展工作」一詞。但對此持反面態度者認為，外展工作者因為必須與街頭少年建立緊密的關係，藉此凝聚了幫派少年，間接增加了少年幫派犯罪（Spergel, 1995: 9）。故後續多以個人性服務為主，即訓練一群有幫派少年經驗或有相同街頭成長經驗之工作人員，幫助街頭少年改過自新，並培養其領導和助人能力（陳寶釗，1997）。另外，外展工作績效以少年的創傷與行為復原、發展潛能與預防犯罪問題為主要介入指標（羅維安、葉恩慈，1997）。

(二) 香港外展社會工作的發展

香港政府在1979年發表「青少年個人輔導社會工作」白皮書後制定外展工作政策。由於外展服務的對象被認定為一群有犯罪傾向或行為問題的學生，為配合這群青少年成群結黨的特性，故採取「團隊工作模式」來推展服務。由專門的外展服務隊在青少年常去的地方，如社區中的網吧、球場、公園等，去認識和接觸因不同原因而產生家庭、

社會、心理問題的青少年，通過面對面的交流、輔導、談心和服務，協助他們面對及處理學業、就業、家庭等所遇到的問題，並透過個案輔導，擴展青少年的視野，建立積極的人生觀。從而達到幫助青少年健康發展，進一步健全預防青少年犯罪工作體系的目的(陳寶釗,1997)。另根據香港社會工作人員協會指出，方案服務之初以「深宵服務時數」、「轉介成功率」及「轉介數量」作為服務成效指標(胡中宜,2007)。

(三) 台灣外展社會工作的發展和現況

我國青少年服務工作者參考歐美或香港對於外展工作的實施經驗，進而引用該模式。「街頭張老師」是我國最早以外展工作方式於西門町街頭提供諮詢和宣導，透過外展「向外、主動」的精神，主動走入問題區域提供定期街頭輔導，尋找青少年問題。或舉辦休閒活動並於活動中做適時輔導，並強調建立朋友輔導關係，使青少年減低抗拒並主動求助，且外展工作地點彈性，輔導情況亦將依服務內容作彈性調整。後因人力素質不齊、督導制度未盡理想、缺乏固定的工作據點等問題而終止。之後外展工作的實務發展伴隨社會變遷、少年生活型態轉型、政府支持度、專業能力的提升等因素，歷經時興時落的發展(張惠芳,2008)。

我國外展工作之服務成效標準，目前僅在臺北市少年服務中心的評鑑中進行規範，諸如簽訂委託辦理契約時，明訂個案數每年約在130名的數量。換言之，外展工作變成少年服務中心的一種服務方法，發揮綜合少年服務中心以外地區尋找危機個案的工具與策略(胡中宜,2007)。

(四) 推動就業服務外展工作計畫

美國、香港外展社會工作的發展經驗係將服務對象著重於行為偏差的青少年，採主動並策略性的接觸，應用輔導工作方法，導正並提昇其觀念及行為。參考其精神，勞動部2006年7月規劃推動「就業服務

外展工作人員－就業多媽媽試辦計畫」，由勞發署北基宜花金馬分署擇定新北市、基隆市、宜蘭縣3縣市，嘗試依據都會型、混合型、鄉村型為分類離型概念地區，採勞務採購方式進用有社團經驗之中高齡婦女106人，並於2011年將計畫名稱修正為「推動就業服務外展工作計畫」。其服務對象為發掘隱藏在社會角落的弱勢求職者，透過社區的資源提供協助，強調在「靜態」就業服務據點基礎之上，採取「動態」之就業服務方式，藉以突破時間與空間之限制，主動發掘求職人口，協助他們早日回歸正常職場，與美國、香港外展工作的實務經驗實有相似之處。根據《就業服務法》第24條所定特定對象中，社區的村里鄰長是其在日常生活與社會互動中最常接觸的，因村里鄰長是政府社會福利方案及各類補助資訊的提供者，亦是提供其就業資訊或工作機會的管道之一。透過就業服務外展人員與地方基層村里鄰長或民間團體的互動接觸，運用社會資源，主動發掘聯繫需要幫助的求職者，提供其所需協助。

因此，一般對於外展服務的定義，皆強調其針對現有服務體制所不易服務到的對象，進行主動發掘，並將服務提供或介紹給他們的一種作法，而通常這類對象因處於社會邊緣地位，故與主流社會所支持的服務體制隔閡或易為該體制所忽視。而就業服務外展工作即以社區為基礎，主動發掘弱勢失業者，協助民眾或弱勢者更接近資源系統，不但相互連結求職者與求才者雙方，並整合現有的社會資源，對於就業中心與就業服務臺不足的部分，透過外展人員亦可直接相輔相成，達到促進就業的功能。另外因外展人員擅長運用並連結社會資源，藉由宣導就業服務及提供勞動資訊，同時與各種社會資源維持良好的夥伴關係，對於失業者個人而言，外展人員有助其社會資本的連帶與累積，同時更能促使社會網絡概念的運用，達到就業資訊的流通效果。

二、 就業服務外展工作計畫實施內容

(一) 緣起與目的

因地理環境、技術與資訊落差等原因而導致人力供需無法配合，因而產生失業問題，在時間與空間限制之下，失業者多隱藏於地方各基層。為了解決失業問題及發揮區域性就業服務多元化，我國於2006年7月開始試辦「就業服務外展工作人員-就業多媽媽試辦計畫」，該計畫參考國內「養樂多媽媽」、「公共衛生護士」與「摩門教士」服務的精神，主動上街只為了把養樂多的營養、健康衛生與福音送到地方各角落之正面積極形象，透過招募在地具有社團或社區經營管理領導者經驗之中高齡婦女，運用女性特有堅韌耐心、善解人意及樂於助人等人格特質，深入地方各民間團體與基層角落，採取主動出擊的「動態」性就業服務模式，積極協助與關懷失業者，並宣導傳遞就業與勞動相關訊息、就業服務及相關之短期就業促進措施，達到主動掌握地方失業人口及在地資源，建立資源管道及人脈網絡，爭取地區性就業機會的目的。外展人員不僅成為政府就業服務機構與地方村里鄰長之間的橋樑，同時在現有就業服務機構提供「靜態」的就業服務基礎上，亦擔任資源媒介者及組織者的角色，進一步活化地區及就業服務體系末端就業服務工作。

計畫試辦期間，共招募106位就業多媽媽加入就業服務的行列，且於該年年底達成就業10,000人次、關懷20,000人次與服務30,000人次之「就業多媽媽123」的目標，此外該計畫目的也是為了促進婦女勞動力參與率下所規劃的促進就業政策。初期為半年的計畫，2007年擴大至就業中心全面辦理，並於2011年將計畫名稱改為「推動就業服務外展工作計畫」。

(二) 外展人員資格條件

高中職以上畢業，具有社團、社區與組織經驗，人際互動能力佳，具領導能力，熟悉地方事物及地方熱心公益者。

(三) 實施方式與工作內容

該計畫採勞務委託民間事業機構辦理，由就業中心依政府採購法及其相關規定辦理招標相關事宜，受委託廠商以公開招考方式，依人力需求書訂定甄選原則及招募程序，俟完成招募程序後由得標廠商與派駐人員簽訂勞動契約後，派駐至就業中心之指定地點工作。

外展人員配合就業中心之就業服務員任務，到地方各基層協助關懷失業或弱勢人口，宣導傳遞就業與勞動相關訊息、就業服務及相關之短期就業促進措施。其工作內容茲如下列敘述：

1. 發掘失業者並提供就業資訊，以協助就業媒合：

外展人員主動發掘訪視各基層角落之失業者，提供就業資訊服務與支持性關懷，並追蹤訪視求職者就業後狀況。另外，經就業中心或服務臺轉介的求職者、已領取失業給付尚未就業的求職者，提供就業資訊，協助民眾及就業中心或服務臺就業媒合。

2. 拜訪雇主、社區民間團體意見領袖及村里鄰長，以建立社區網絡資源：

拜訪雇主、村里鄰長、學校、傳播媒體、社區發展協會、宗教團體、慈善團體及廟宇等社區相關民間團體，以掌握地區失業人口及在地資源，來建立資源管道及人脈網絡，並傳遞相關就業促進措施，爭取地區性就業機會。

3. 發揮資源媒介者及組織者角色功能，促成小型雇主座談會或就業促進研習會：

主動與村里鄰長保持連絡，傳遞政府就業服務相關政策與措施，並蒐集失業者、待業者及雇主的動向，將在地基層聲音、相關訊息及資源，運用組織工作，直接或間接促成小型就業促進研習會或小型雇主座談會，引導拉近民眾、村里鄰長及在地民間團體與公立就業服務機構互動關係。

4. 宣導就業服務相關措施及勞動相關訊息：

利用巡迴訪視機會，出入人口聚集處、參與村里民大會及在地各項民眾聚集場所，適時主動提供就業服務相關措施宣導、訓練課程、就業促進活動及勞動相關資訊（例如勞動條件、勞工福利...等）。另外，亦運用各區佈告欄，張貼發布相關就業訊息，或向民眾及住家投遞就業及勞動訊息相關宣傳單。

5. 社區職場經理人角色功能：

發展社區即職場的概念，透過在地就業服務的經營，成為在地化職場經理人，組織地方資源，協助發掘地方新需求及具經濟價值產業，並作為職場、社區及公立就業服務機構的連絡平台，協助創造在地失業者及婦女二度就業的工作機會。

(四) 人員進用與管理

外展人員透過受委託廠商僱用，且受委託廠商須負責外展人員之招募、訓練遴選、進用、在職訓練、督導人員及管理等工作。訓練課程分為職前與在職訓練，在職前訓練部分又細分為兩階段，第一階段於招募時集中教育訓練2天，課程以個人性向、團隊形成為取向，由各中心派員觀察，藉以了解成員之工作適任性以利遴選；第二階段於進用後前3天進行密集教育訓練，課程內容以就業服務工作為主，建立工作所需之專業知識。在職訓練部分，則針對就業服務相關措施、服務相關工具及職能等加以訓練。訓練的內容至少須含個案工作、社區工

作、服務態度、促進就業相關措施及法令、勞動相關政策與法規等課程，以便外展人員進駐各所屬就業中心。

(五) 績效指標與考核方式

績效評估標準分為服務量（量化績效）及服務品質（質化績效），由勞動力發展署訂定個人服務量化項目分別配分後合計占70%，服務品質部分含村里鄰長對就業服務的瞭解程度及團隊精神、工作態度合計占30%。有關質化指標分述如下：

1. 發展與縣市政府分工合作相互支援的緊密關係
 - (1) 共同立場：提升為民服務，連結就業服務資源網絡，落實在地就業。
 - (2) 發展夥伴關係：協助宣導，提供資源，建立綿密服務據點，提供方便性、可近性服務。
 - (3) 轉介關係：提供縣市服務臺求職、求才機會與名單，使協助辦理就業媒合。
 - (4) 績效共享原則，加強合作關係。
2. 實現公立就服機構區域運籌角色功能的延伸重要元素
 - (1) 建立政府親民形象，協助社會各界了解並使用政府就業服務資源。
 - (2) 培育職場經理人。
 - (3) 提高社區雇主參與意願：協助社區居民及雇主參與政府就業服務之意願。
 - (4) 確實協助弱勢就業：協助發掘失業者並促成失業者獲得政府就業服務。
 - (5) 拓展鄰里服務據點，建構社會資源網絡。

有關量化指標績效方面：

1. 求職服務

(1)發掘失業者次數每人每月至少 22 人。

(2)協助媒合次數每人每月至少 9 人。

(3)穩定就業三個月。

(4)追蹤訪視次數每人每月至少 35 人。

2. 求才服務：拜訪雇主並開發工作機會每人每月至少 10 次。

3. 社會資源連結

(1)拜訪在地社會資源，連結社區、民間團體及村里鄰長次數每人每月至少 10 次。

(2)提供就業及勞動資訊次數每人至少 60 人。

4. 雇主座談會或就業研討會：促成小型雇主座談會或就業促進研習會每組每月至少 1 次。

在績效考核方式方面，則分為以下三點：

1. 按週檢討工作執行情形

外展人員按日填報外展工作日誌及日報表，每月繳交月績效統計表，由督導人員彙整及核對，併同蒐集相關資料於當日或次日傳真或送交就業中心處理與彙整執行之績效，就業中心並應按週檢討工作執行情形，協助外展人員達成工作項目執行效益。

2. 定期抽查與不定期訪查

就業中心應督導受委託廠商辦理績效考核業務，並定期抽查與檢視各就業中心督導情形與執行狀況，隨時掌握了解及抽查外展人員服務情況與工作內容，以落實該計畫執行目的與效

益。且在計畫過程中，就業中心及勞動力發展署視需要不定期、無預警進行機構及人員之查訪。

3. 考核評估機制

每月績效考核表由就業服務外展人員自評，受委託廠商初評，經督導人員複評，最後由站長總評。

三、 就業服務外展工作計畫實施現況

自從該計畫實施後，透過外展人員建立與基層及社區的網絡關係及資源，連結相關單位並與地方鄉鎮服務臺合作，在現有「靜態」就業服務據點之建構基礎上，採取「動態」的就業服務方式，推展出就業服務外展工作模式，進而提升就業中心與政府的形象。根據勞動部勞發署（2009）辦理「推動就業多媽媽就業服務模式成效評估」報告中，提出該計畫執行之優缺點如下：

（一）優點

1. 走動式就業服務模式：

對於隱藏於地方各基層的失業者或弱勢者，主動發掘積極給予協助，並展現女性溫暖、有耐心、熱心助人的特質，予以包容、引導，鼓勵面對工作應有的正面態度，協助其就業。另外以走動式服務亦提升民眾對政府親民的形象，同時也提高整體績效。

2. 進用中高齡就業服務外展人員：

外展人員正值中高齡，家庭成員皆已獨立，故對於家庭的依賴程度較低，對交辦的工作有較高的責任感。

3. 社會網絡與資源的運用

善於運用與聯繫社會資源，並建立各資源詳細資料以辦理求職、求才就業服務。

4. 培養社區職場經理人

外展人員進用時即有社團經驗，再經訓練，極有可能培養成為社區職場經理人角色，積極創造在地就業機會，協助更多人就業。

(二) 缺點

1. 與就業中心其他就業服務人員的競合關係

外展人員因為工作性質、薪資結構、受長官重視程度等等與中心內其他就業服務人員不同，故可能引起雙方之間的競合，但此問題在經過磨合期後已獲得改善。

2. 就業服務外展人員的多重角色

外展人員身兼發掘失業者、開發就業機會，連結地方資源的角色，在執行上實有困難，特別是需要發掘潛在的失業者，包括中高齡、弱勢族群及婦女等，而開發工作職缺也要避免與就業中心的廠商開拓員重複，所以在執行上常會遇到角色衝突的狀況，也因為工作目標較多，外展人員在績效壓力下，在執行本計畫時會產生對數量的重視程度高於服務品質的情形。

3. 薪資待遇的差別

外展人員學歷以高中職居多，敘薪標準遠高於鄉鎮服務臺同仁，且配置制服、公事包、PDA，補助手機通訊費用、油料補助費等，薪資、福利不一，產生嚴重的薪資差別待遇。

4. 就業服務外展人員的管理

外展人員不諳行政部門之行政倫理及程序，缺乏專業訓練，未依行政程序處理問題，造成管理上的困擾。

就業服務外展工作計畫除補充就業中心與就業服務臺功能，達成促進就業之功能外，所發揮附加服務，包括協助宣導、建立服務形象、建立鄰里之服務據點、提高村里鄰長對就業服務了解程度等，已獲得民眾及外界各相關單位的認同與肯定（郭振昌，2007）。在執行的過程雖有優缺點，但對就業服務外展人員深入基層的求職面及績效達成持正面態度。以下表3為96年至100年度就業服務外展工作計畫執行之績效。

表3 96年至100年度就業服務外展工作計畫執行之績效

年度項目	96	97	98	99	100
就業服務外展人員（人）	393	375	348	361	360
發掘失業者次數（人次）	114,068	121,376	146,418	138,007	163,525
協助就業媒合（人次）	56,342	69,438	93,180	99,239	129,226
穩定就業人數（人）	無資料	15,440	27,072	無資料	無資料
追蹤拜訪次數（次）	172,174	190,713	246,208	234,772	248,289
陪同面試人次（人次）	無資料	無資料	26,830	29,379	35,123
拜訪雇主次數（次）	99,466	139,148	181,867	186,101	174,351
提供就業及勞動資訊次數（次）	419,373	411,429	482,434	452,786	503,379
辦理駐點服務或媒合活動次數（次）	無資料	52,156	9,157	無資料	無資料
通報或開發在地就業機會數（個）	103,781	114,605	169,359	216,577	248,787
媒合成功率	49.39%	57.21%	63.64%	71.91%	79.03%

資料來源：本研究整理自勞動部統計報告「勞動情勢統計要覽」
<http://www.mol.gov.tw/cht/index.php?code=list&ids=121>。瀏覽日期2015年1月8日。

綜上，由於現存公立就業服務體系中，所提供的就業服務都是屬於比較靜態，就業服務人員皆被動性的等待失業者自行至就業中心或服務臺尋求協助。為了隱藏在各基層的失業者，我國便參考美國、香港的社會外展工作模式發展主動性的就業服務外展工作。

第三節 本章小結

本章主要簡述我國公立就業服務機構體系，包含其組織類型、服務內容及績效指標，以及就業服務外展工作計畫之緣起目的與現況。由於我國公立就業服務體系中，所提供的就業服務都是屬於比較靜態，就業服務人員皆被動性的等待失業者自行至就業中心或服務臺尋求協助，為了協助隱藏於各基層的失業者，我國便參考美國街頭工作、香港的社會外展工作模式發展主動性的就業服務—推動就業服務外展工作計畫，藉由外展人員主動尋求有需要的弱勢失業者，例如青少年、中高齡、原住民、身心障礙者、街友等，使其更接近資源系統，並以社區為出發點，建立動態性之就業服務外展模式。而該計畫訂定個人每月所需達成目標數，包含發掘失業者次數每人每月至少22人、協助媒合次數每人每月至少9人、穩定就業三個月、追蹤訪視次數每人每月至少35人；求才服務部分，包含拜訪雇主並開發工作機會每人每月至少10次；社會資源連結方面，包含拜訪雇主並開發工作機會每人每月至少10次、提供就業及勞動資訊次數每人至少60人；雇主座談會或就業研討會則包含促成小型雇主座談會或就業促進研習會每組每月至少1次。顯示外展人員之績效評估著眼在量化指標，每月皆需達到所訂之服務量，產生對數量的重視程度高於服務品質的情形，影響外展人員在服務的過程中，會選擇較容易達成其績效目標之求職者，此部分即是本研究亟欲探討之處。

外展人員與鄉鎮臺就服人員、就業開拓員之工作內容同質性高，皆為辦理求職、求才業務，但不同的是外展人員的績效項目另有社會資源連結及促成小型雇主座談會或就業促進研習會，外展人員須主動出擊發掘失業者，結合社會資源，開拓就業機會，並協助媒合。主要的特色為：以現有靜態服務據點、主動出擊；走動式服務深入民間與基層；成為就業服務人心與村里鄰長間橋樑；發掘失業者，提供就業資訊並進行就業媒合；成為資源媒介與組織者等。

第三章 績效評估與指標之建構

本章論述績效評估之意涵及方法、績效指標建構之原則，並從相關文獻中試圖將外展人員績效指標分為特徵性、行為性及成果性三大構面，從而初步建構外展人員績效評估指標項目，以作為評估外展人員績效之參考。

第一節 績效評估與文獻

一、 績效評估之意義

企業或組織達成設定目標之程度，其指標為一變數，稱為績效(performance)。績效應包含效率(efficiency)、效能(effectiveness)與組織成員的滿意度(Participant Satisfaction)，其中效率是強調以對的方法做事(do things right)，偏重投入資源的有效利用，是投入與產出間單純的比率，效能即做對的事(do the right things)，偏重產出效果的實際影響，是實際產出與預期產出之間的差距，而績效則是效率與效能兩者的結合，亦即以對的方法做對的事(do the right things right) (Kast, 1985)。另外Kantor (1984)、 McClure (1986) 及 Kaplan and Norton (1992) 皆認為績效在管理上的意義，係藉由他人及團體的力量以達成組織的目標並提昇組織整體效能。為了實現組織的整體目標所以才需要評估，透過蒐集與分析客觀、量化的資料，最後以數字或百分比的形式呈現其效率或效能。在行政機關績效部分，吳定(1990)針對行政機關生產力提出以下定義：「生產力係指行政機關從事公共服務過程中，業務推動、資源利用、內外溝通、業務創新、施政成果等重要變項，經由適當指標衡量後所呈現的整體績效」，推定其定義與績效有相近之概念。

在管理活動方面，績效評估具有「控制」的功能，進一步可分為積極與消極功能。積極功能的主要目的是希望能在事前或活動進行過程中，藉由績效評估制度的建立，進而對行動者的決策與行為產生影響或導引作用，使個人努力目標與組織設定的目標達「目標一致化」，績效評估在此處就是協助組織進行未來規劃

的一種程序；而當計劃執行的進度與組織原本設立的目標產生相當程度之差異時，就要採取修正計畫的因應對策，以期有效達到資源分配並完成目標，此為消極功能的意義（許士軍，2000；McClure, 1986）。績效評估同時扮演支援性作業角色及功能性角色，衡量並評價員工在某期間內工作表現的結果，以作為薪資敘獎、任免、晉升、職務調整、工作輔導改進、決定訓練需求、員工生涯規劃等之參考依據，故績效評估在內升、培訓、報酬等作業上提供了重要的支援作用，使得這些作業在實行上有正確的依據；另一方面，績效評估在功能性角色上的效用在於改進員工的工作態度和能力，藉由上司或其他同事的訊息回饋，員工可以更了解本身的優缺點在哪，以修正偏差的績效表現，即提供員工工作回饋以及協助主管了解部屬改進其工作行為（蔡靜怡，2005）。

二、 績效評估之目的

一個完善的績效評估制度，不但可提供相關資訊，作為處理獎懲、人力異動、薪資調整、教育訓練及業務改善等的參考，更可以激勵員工的工作情緒，進而提高組織士氣，推動組織發展及發揮企業之精神。Gordon（1986）即將組織績效評估目的分為評估性與發展性目的，茲敘述如下：

（一）評估性目的（the evaluation approach）

對員工而言係指評估員工一定期間內工作成果的優劣，對於組織欲完成的目標，衡量其成功程度，同時評估組織內部的輸入及產出，對組織改造，提供建議或修正措施。對組織而言，係指評估組織人事管理政策之有效性，提供組織對員工晉升、轉調、調薪與獎懲的參考，以達管理目的（Tesoro, F. and Tootson, J, 2000）。

（二）發展性目的（the development approach）

經由績效評估，提供管理者有關員工績效的資訊，即透過提供回饋機制給管理者，並讓員工了解自己的優缺點，同時創造學習性的氣

氛，激勵員工發展自身潛能，以改善或提升工作績效，進而協助員工發展自我（McGregor, 1957）。

三、 行政機關績效評估之特性

由於企業是以追求營業利益與永續發展為目的，故其績效評估與行政機關有所不同，林嘉誠（2004）提出行政機關績效評估之特色如下：

- （一）以追求公共利益為導向，較不注重利潤，且必須為國家盛衰與社會整體發展負責。
- （二）依法行政，注重行政程序且需符合公平正義原則。
- （三）容易受政治、外在客觀環境變動影響。如民意代表、輿論、利益團體、服務對象。
- （四）績效執行在短期內不易顯現。
- （五）策略目標難具體化。
- （六）重視服務取向，效益衡量容易受外界主觀態度影響。
- （七）為落實福利政策，必須執行特定利益分配。如補助、低利貸款等。
- （八）在人事處理上較顧及法令、倫理、公道等問題，且人事任用自主權較少。
- （九）和企業相比較難立即引導組織變遷與發展。

四、 績效評估的方法

面對多元化的衝擊，企業引進「多元評估」(Multi-Source Assessment, MSA) 觀點，因而使評估的結果具有實質效益。「多元評估」係以「個人取向」的傳統績效評估制度為基礎，配合引進平行、上行及顧客評估，包括受考評者之上司、同儕、部屬、內外顧客、及其本人之意見等，透過不同評估者使評估深入各面向，進一步提升組織內部成員的績效，使評估趨向績效管理。此種評估方式即藉由多重的評估角度，以釐清不同角色對於受評估者的不同期望，進而得到回應並加強改善，「360度績效評估制度」(360-degree appraisal) 即為應用多元評估

的方式之一（黃一峯，2003）。就業服務外展人員每月的績效考核表亦與多元評估方式相似，由外展人員自評，受委託廠商初評，經督導人員複評，最後由站長總評。

目前企業及行政機關所採用的績效評估方法，除了上述所提到360度績效評估制度之外，一般實務上運用有平衡計分卡、目標管理法、指標法、民意調查法等，其中行政機關績效評估最常用的方法有指標法及民意調查法，茲如下敘述：

（一）平衡計分卡（BSC，Balanced Scorecard）：

面臨全球競爭及資訊快速流通的環境之下，以財務性觀點的傳統績效評估方法，已無法作為有效的管理控制工具。現代企業需要的績效評估系統，必須要能引導企業的前景，並將組織策略與任務具體行動化的管理機制，而非僅是檢討過去的控制工具（吳泰平，2010）。Kaplan & Norton（1992）在哈佛管理商業評論上，提出「平衡計分卡」的革命性概念，將衡量績效的重點，從財務性指標轉為顧客、內部流程、學習與成長的非財務性指標納入評估重點，以財務、顧客、內部流程、學習與成長等四大構面檢視組織。因此平衡計分卡的「平衡」並非指四構面的平衡，而是代表平衡財務性與非財務性之間的指標；平衡組織內部與外部之間的組成因素；平衡落後指標與領先指標；以及平衡短期績效與長期價值（吳宜恬，2008）。

行政機關因強調顧客的重要性，且必須達到提升社會公益的期望，故在運用平衡計分卡方式時必須作一修正，以提升行政機關的使命和顧客的重要性，降低財務面的影響（吳安妮，2004）。

1. 機關使命：

政府機關必須把長期性使命放在平衡計分卡的頂端，以視為最高指導原則，並衡量其是否完成使命，這樣才有助於組織長期使命的達成及落實。

2. 顧客構面：

政府機關服務的對象為民眾，因此必須達成民眾的期望，為民眾創造最高利益及價值。

3. 財務構面：

納稅義務人（包含企業及個人）是政府機關經費的提供來源，為了確保及維持經費的持續投入，機關必須重視納稅義務人的權利。就政府機關而言，顧客及財務構面的主體皆為民眾，故必須讓民眾獲得最大利益。

4. 內部流程構面：

為了滿足顧客及財務構面的目標，政府機關必須在業務的運作流程上表現卓越。例如強化服務品質、效率、時間與彈性等。

5. 學習與成長構面：

學習與成長構面是其他構面的基礎架構，也是驅使其他構面獲得卓越成果的動力。例如加強員工能力及資訊系統、組織氣候的建立等。

(二) 目標管理法（Management by objectives, MBO）：

目標管理是一種「參與管理」的過程，由組織各層級管理人員對於組織未來目標達成共識後，接著分配組織成員達成目標的責任範圍，同時根據所設定的標準，指導各部門的活動和評估成員的貢獻程度，主要流程為目標設定、目標實施過程的管理、目標成果的評估。由於目標管理只注重個人目標的達成，因此管理人員可以發展自己的管理技巧，活用管理知識並配合員工的特點，促進組織成員之間的溝通，最後達到所設定的目標（行政院研考會，2005）。

(三) 指標法：

是利用數量化指標來代表整體和分項目標，藉以衡量目標實現的程度。運用指標法時，首先應確定績效目標值與衡量指標，設計指標必須注意所有指標是否能夠全面呈現評估目的與對象。指標法屬於一般性的方法且適用範圍較廣泛，幾乎其它的評估模式與方法均可透過指標之建立作為分析的基礎。

指標法主要運用於評估年度組織績效目標的達成度，各機關擬定策略績效目標及衡量指標時，應按年度分列績效目標值與衡量指標，作為年度結束績效評估的依據；另外運用於評估各機關擬定個別計畫績效時，應同時提出具體目標及可衡量的指標，作為年度結束該計畫執行績效評估的依據（引自戴智啟，2007）。

(四) 民意調查法：

民意調查法主要是評估社會或民眾對某機關年度績效或政策計畫的滿意度。若是運用在評估年度績效，設計問卷時需針對各機關年度重點施政，利用電話隨機抽樣的調查方法，來瞭解民眾對各機關績效表現的看法；若運用在評估政策計畫，則需針對特定政策或計畫內容及性質設計問卷，以其標的團體或個人進行調查，瞭解其對該政策或計畫執行績效的看法。運用此法不但可以協助設定較符合實際需要之施政目標外，並可在計畫執行過程中瞭解執行情形，進一步做修正，同時對於施政成果得到較符合實際之評估，提供計畫執行者與計畫實施對象一個良好的溝通管道，使執行者更貼近民眾具體需求，而民眾亦可適時有效的表達其需求與支持。因此，適時有效運用民意調查法，除了可獲得正確的民意取向，對於施政的成功亦具有決定性之影響力（林嘉誠，2004）。

第二節 績效指標建構之原則

一、 績效指標的定義與目的

「績效指標」(Performance indicators)是用來監測、評估為民服務品質及彰顯施政成效，以獲取民眾信任，故建立績效指標對於行政機關在落實績效管理方面有很大的助益。因績效評估在管理活動中具有「控制」的功能，績效指標代表績效評估的內容，若要有效測量績效就必須有一套評估績效的標準(莊宮齡，2008)。因此，在討論組織績效時，必須先界定明確之績效指標，該指標必須具有信度，能反映實際的應用情況，以量化並評估組織績效。

績效指標是一種變數，藉由衡量一個整體或部分系統的效率或效能，以了解其執行的過程是否符合預先設定的目標，並用來判斷與證明預先設定的目標成效是否已達成所預期的結果(Kaufman, 1988; Fortuin, 1988)。Fortuin (1988) 又認為有效的績效指標必須能夠區分方法與目的，並且設定最想要的結果。「方法」包括投入與過程；「目的」包括產品、產出與結果，故績效指標應依據五個要素：投入、過程、產品、產出及結果加以標示，以確保績效指標能夠改善組織成效，提供更多的貢獻。而設定績效指標的目的在於幫助規劃和溝通成員對工作績效的期望，同時提供管理者及成員與工作有關的回饋資訊，有助於解決工作績效上的問題達到組織預設目標，最後使績效和獎勵互相配合(引自谷風泰，2008)。

二、 績效指標的類型

Betty & Lloyd (1986) 主張績效指標的內容，分有個人特質指標、工作行為指標與工作成果指標三個面向。而Stephen P. Robbins在其著作《組織行為》中(林財丁、林瑞發譯，2006)，亦主張績效指標的類型有特徵性、行為性及成果性指標，而此三項評估標準的內容與評分比重，需視員工之工作性質而定，茲敘述如下：

(一) 特徵性指標

特質是績效評估時常被提到的依據，但比起工作成果或行為，員工特質與工作關聯性則顯得較為薄弱。與工作有關的特質描繪，例如自信、可靠度、合群、具豐富經驗、忠誠度、溝通能力、領導技巧等著重員工的個人特質，這些特質未必與工作表現有所關聯，但也經常成為績效評估的考量因素。

(二) 行為性指標

在某些情況下，工作的成果未必與員工的行為相關聯，例如幕僚人員的工作。若以整個團體表現作為評估的依據，則很難針對個人的貢獻度加以評估。在此情況下，管理者常以員工的行為而非工作成果作為評估依據。以工廠經理為例，若以行為作為評估依據，可包括經理人是否準時交出報表、經理人的領導風格等，對業務人員行為評估則為每天拜訪客戶數、每年請假天數等。

(三) 成果性指標

若工作成果比過程更為重要的話，則管理者須以工作成果為評估指標。如工廠經理可設定生產量、廢品數、每單項產品之成本，作為評估依據；對業務人員可以用責任區裡的總銷售量、銷售金額的增加幅度、新客戶的開發數，作為評估依據。

三、 指標建立

目前常引用系統論的觀點來建構績效指標，建構績效指標可從投入、過程、產出加以考量（Carter, Klein & Day,1992）：

(一) 投入：係指組織活動所需之資源，包括各項經費、法規的修定、人員、建物、業務計畫的擬定、設備和一般消耗品。

(二) 過程：係指投入之資源轉換為產出的活動，包括品質測量。

(三) 產出：即組織的活動所製造出的財貨或其所提供的服務（有時以「中間

產出」代替)，例如法令、服務或物品。

因此，本研究將以系統論的觀點來建構績效指標，個人特徵經由工作過程，其個人所表現出來的特徵便轉換在工作行為當中，進而展現在工作成果上。又進一步將工作分為投入（input）、過程（process）、產出（output）三階段，由於每個階段對於達成工作目標具有一定的貢獻，因此對於每個階段可設定不同的績效標準。投入代表工作者個人所具備的條件、特質；過程代表工作者在工作過程中採取的行動、處理方式；而產出則代表工作最後的成果，依序代表績效指標類型：特徵性、行為性及成果性指標，如圖4。

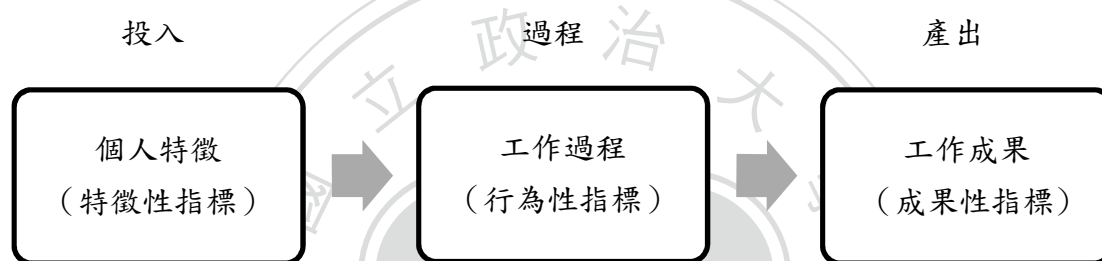


圖 4 系統論與績效指標
資料來源：本研究自行繪製。

四、 指標設計原則

優良的績效指標必須與組織施政計畫或策略目標的成效（outcomes）緊密結合，因此對於績效管理而言，設計一個具有效度及信度的評量工具是最基本的挑戰。Jackson（1988）提出一個理想的績效指標應符合下列標準：

- (一) 一致性：衡量時在時間及標準上應有相同的基礎。
- (二) 明確性：指標應定義明確，且易於瞭解。
- (三) 可比較性：衡量結果可以比較優劣。
- (四) 可以控制：衡量範圍需管理者可控制的職權範圍。
- (五) 權變性：指標需考慮內外環境的差異性，並隨環境變化作適當調整。
- (六) 有限性：指標需有一定的範圍且集中在有限數量指標上。
- (七) 廣博性：指標須涵蓋管理的所有面向。

(八) 相關性：指標所使用的資訊需正確且能衡量出特定的需求與情境。

(九) 可行性：指標能為各級成員接受，符合組織文化。



第三節 外展人員之相關研究

除原先既有之求職求才服務、社會資源連結、雇主座談會或就業研討會等量化及質化績效指標外，另參閱外展人員之相關研究，各論述僅包含其中部分。基於就業中心或就業服務臺人員與外展人員之工作內容同質性高，皆為達求職求才服務之目的，故指標建構亦將此類人員作為參考，相關文獻整理如表4。

表 4 外展人員或就業服務人員相關文獻

年份	作者	研究主題	主要論述
2005	于家琪	就業服務台從業人員人格特質對工作績效影響之研究	從業人員人格特質中的嚴謹性及情緒敏感性對工作績效有正向影響。 從業人員人格特質中的經驗開放性對工作績效有反向的影響。經驗開放性越高的人喜好接觸新奇的事物、好奇心強。
2007	李庚霈	就業多媽媽計畫推動理念與績效及未來做法之探討	就業多媽媽的資格條件為具有社團、社區與組織經驗，並具人際互動能力佳，具領導能力，熟悉地方事務及熱心地方公益者。另計畫原始理念是希望藉由中高齡婦女的母性特質：平易近人、友善體貼、溫暖關懷、善於傾聽等特質，達到發掘失業者的目的。
2007	盧美月	就業及職涯資詢與輔導	有效諮商員需要具備以下特質：開放性、敏感性、同理心、客觀性、真誠、不專斷、積極專注、溝通技巧、信任感、勇氣。
2008	朱嘉榮	公立就業服務機構就業服務人員專業訓練之研究	核心觀念與態度：耐心、同理心、親和力之具備。 一般能力：就業資訊整合與運用能力、溝通、協調及表達的能力、勞動法令之瞭解與運用能力、發現及解決問題的能力、團隊合作的能力。 專業能力：會談技巧、勞動市場發展趨勢的瞭解、短期諮商技巧、特定就業對象問題與工作技巧。
2009	王思萍	應用分析網路程序法建構就業多媽媽職能評選模式之研究	確立外展人員之關鍵重要職能項目及定義，分別為專業知識、人際溝通、顧客服務導向、主動積極、應變能力、情緒穩定、同理心、學習態度、誠信正直。

表 5 外展人員或就業服務人員相關文獻 (續)

年份	作者	研究主題	主要論述
2009	簡宇欣	我國就業服務之派遣勞動考察-以中彰投區就業服務外展人員為例	提出外展人員應加強專業知識，由於外展人員涉及對廠商、對弱勢求職者第一線接觸，應具備勞動相關法律、就業政策上的知識、諮商的技巧，才能夠在第一時間提供專業且有效率的服務。
2010	陳聖芳	就業服務專業人員職能之研究	一、就業服務專業人員應具備之人格特質包括「親和力」、「勤勉審慎性」、「外向性」、「情緒穩定性」及「對新奇事物的接受程度」。二、就業服務專業人員應具備之技能為「輔導技能」、「判斷與決策技能」、「人際處理技能」與「資源連結與運用技能」。
2012	王惠美	公立就業服務機構就業服務人員職能分析之研究	公立就業服務機構就業服務人員應具備之技能，包含「相關法令應用」、「就業市場資訊蒐集、分析與應用」、「服務倫理」、「顧客關係管理」、「政府與社會資源之運用」、「會談」、「職涯諮詢」等技能。
2014	陳玉玲	就業服務人員自我職能評估與工作滿意度之研究-以南部地區公立就業服務機構為例	一、就業服務人員的人格特質，包含「人際關係性」、「勤勉正直性」、「經驗開放性」及「主動性」。二、就業服務人員之技能，包含「人際關係處理技能」、「個案管理服務技能」、「諮商輔導技能」。

資料來源：本研究整理

檢視上述相關文獻，敘述範圍大部分多針對就業服務人員之職能及專業訓練等為論述，僅少數期刊文章或論文（就業多媽媽計畫推動理念與績效及未來做法之探討（李庚霈，2007）、應用分析網路程序法建構就業多媽媽職能評選模式之研究（王思萍，2009）、我國就業服務之派遣勞動考察-以中彰投區就業服務外展人員為例（簡宇欣，2009））敘及外展人員績效、職能評選模式之建構及勞動實施過程。而本研究試圖以較具深度及廣度的評估角度，以特徵性、行為性、成果性三大構面來發展外展人員績效指標，李庚霈（2007）針對就業多媽媽之績效評估提出量化及質化指標將可作為本研究發展外展人員績效指標之參考。同時利

用德菲法數回合反覆回饋循環式問答，借重專家學者的專業知識與經驗，使所建構之指標達到專家學者一致性的共識。

第四節 本章小結

本章首先介紹何謂績效評估，及其目的與方法。為了使組織的資源管理能有效率地進行，並衡量其目標的完成度，故必須將績效評估當成一種管理的工具。而其功能在於衡量及修正組織內部的行為績效，並運用其結果來規劃組織未來之願景，達成組織的目標或計畫。除此之外，績效評估亦提供管理者相關的資訊，讓員工充分了解自己的優缺點，進而修正其績效表現；另外，透過激勵員工發展自身潛能，以改善或提升工作績效，對於組織改造亦可提供建議或修正措施，使其個人目標與組織目標趨於一致，達到績效評估的評估性及發展性目的。所以說客觀的績效評估，除了讓外展人員對其工作行為表現有更進一步的認識，了解自己的優缺點之外，更進而提升工作績效，同時激勵外展人員發揮自己的潛能，達到促進就業，幫助弱勢失業者盡快重返勞動市場。

本研究以系統論投入、過程、產出的觀點來建構績效指標，將績效指標分為特徵性、行為性、成果性指標，並彙整就業服務體系人員與外展人員相關績效指標文獻，以作為本研究初步建構外展人員績效指標之參考；另本研究認為在選擇外展人員績效指標時必須具有定義明確且可行的指標、切合組織需求、評分標準公正客觀、操作簡易清晰明確、評估項目是組織或管理者可控制的範圍、資料容易取得、所設定的目標值是易於達成。

第四章 調查發現與分析

第一節 調查的規劃與設計

一、 外展人員績效指標之初步建構

本研究透過文獻回顧初步了解績效指標的定義及指標類別之後，針對國內外績效評估及外展人員與就業服務人員績效之相關研究，彙整出具體之績效指標以作為本研究擬定外展人員績效指標之參考。其中外展人員績效指標之分類，係根據前述Betty & Lloyd (1986) 及Stephen P.Robbins所提出績效指標分有特徵性、行為性及成果性指標三大構面，將外展人員績效指標評估項目初步概分為：特徵性構面有「1.1 平易近人」、「1.2 領導能力」、「1.3 積極主動」、「1.4 友善體貼」、「1.5 溫暖關懷」、「1.6 任勞任怨」、「1.7 富同情心與同理心」、「1.8 冒險進取的態度」、「1.9 敏感性」、「1.10 信任感」、「1.11 對新奇事物的接受程度」、「1.12 熱情活潑」、「1.13 勤勉審慎性」、「1.14 情緒穩定」、「1.15 誠信正直」共計有15項；行為性構面有「2.1 服從上級督導」、「2.2 遵守規定及團隊紀律」、「2.3 主動積極服務的熱誠」、「2.4 人際關係網絡的建立」、「2.5 團隊精神」、「2.6 蒐集資訊的能力」、「2.7 學習態度、能力」、「2.8 責任感」、「2.9 應變能力」、「2.10 傾聽與回應能力」、「2.11 出缺勤」、「2.12 熟悉相關勞動法令、就業安全法規與政策命令」、「2.13 了解就業市場脈動」、「2.14 了解各職業類別的職能和生態」、「2.15 諮商的技巧」，共計15項；成果性構面有「3.1 協助政府推行外展就業服務」、「3.2 開發工作機會」、「3.3 協助弱勢者就業」、「3.4 落實在地就業」、「3.5 培育職場經理人」、「3.6 建構社會資源網絡」、「3.7 提供就業資訊」、「3.8 善用地方社會資源」共計8項，三大構面之績效指標項目總計38項指標，作為評估外展人員指標建構的方向，並擬以德菲法作為本研究之方法，以下將依序簡述外展人員績效指標構面及指標項目、德菲法問卷設計：

(一) 特徵性構面

以個人特徵做為績效評估的標準，是將員工是否具備某些個人特質視為評估重點。忠誠性、可靠度、溝通能力、領導技巧等特徵，是最常用來作為評估績效的項目（黃同圳，2000）。因此，外展人員與就業服務人員工作內容皆為達求職求才目的，同質性高，參閱其相關文獻整理後，發現外展人員的資格條件為具有領導能力、人際互動能力佳，善用母性特有的特徵平易近人、友善體貼、溫暖關懷等，並參考有效諮商員的特質、外展人員職能評選及就業服務專業人員職能之研究結果：同理心、信任感、敏感性、情緒穩定、積極主動、誠信正直等，作為本研究特徵性構面之績效指標項目，計有15項指標，如表5所示。

表 6 特徵性構面分類題項

構面	指標項目	資料來源
特徵性構面	1.1 平易近人	李庚霈(2007)、朱嘉榮(2008)、 陳聖芳(2010)
	1.2 領導能力	李庚霈(2007)
	1.3 積極主動	王思萍(2009)、陳玉玲(2014)
	1.4 友善體貼	李庚霈(2007)
	1.5 溫暖關懷	李庚霈(2007)
	1.6 任勞任怨	--
	1.7 富同情心與同理心	朱嘉榮(2008) 王思萍(2009)
	1.8 冒險進取的態度	于家琪(2005)
	1.9 敏感性	于家琪(2005)
	1.10 信任感	盧美月(2007)
	1.11 對新奇事物的接受程度	陳聖芳(2010)
	1.12 熱情活潑	陳聖芳(2010)
	1.13 勤勉審慎性	于家琪(2005)、陳聖芳(2010)、 陳玉玲(2014)
	1.14 情緒穩定	王思萍(2009)、陳聖芳(2010)
	1.15 誠信正直	王思萍(2009)、陳玉玲(2014)

資料來源：本研究整理

(二) 行為性構面

以行為做為評估標準，主要是對員工「工作過程中可能的各項投入」進行評估，是基於假設某種行為會產生某種工作成果，而且認為某些工作應具備某種類型的行為，對於員工所提供的服務較難量化，較不適用工作成果來評估時，可利用行為基礎來評估員工之績效（引自谷風泰，2008）。由於外展人員服務量有時較難以量化，因此可考慮利用行為性指標來做為其績效評估項目，參閱並彙整其相關文獻後，發現對於外展人員之專業知識、應變能力、團隊合作的能力、對於勞動市場發展趨勢的了解、諮商能力、學習態度能力等都可作為其行為性構面的指標項目，計有15項指標，如表6所示。

表 7 行為性構面分類題項

構面	指標項目	資料來源
行為性構面	2.1 服從上級督導	--
	2.2 遵守規定及團隊紀律	--
	2.3 主動積極服務的熱誠	王思萍(2009)
	2.4 人際關係網絡的建立	王思萍(2009)
	2.5 團隊精神	朱嘉榮(2008)
	2.6 蒐集資訊的能力	王惠美(2012)
	2.7 學習態度、能力	王思萍(2009)
	2.8 責任感	--
	2.9 應變能力	王思萍(2009)
	2.10 傾聽與回應能力	李庚霈(2007)
	2.11 出缺勤	--
	2.12 熟悉相關勞動法令、 就業安全法規與政策命令	朱嘉榮(2008)、簡宇欣(2009)、 王惠美(2012)
	2.13 了解就業市場脈動	朱嘉榮(2008)
	2.14 了解各職業類別的職能和生態	王惠美(2012)、朱嘉榮(2008)
	2.15 諮商的技巧	朱嘉榮(2008)、簡宇欣(2009)、 陳聖芳(2010)、陳玉玲(2014)

資料來源：本研究整理

(三) 成果性構面

以工作成果為基礎的評估方式，主要是對員工「實質有形的產出」進行評估，而這些產出通常包含了質與量，且具有客觀能夠衡量的記錄（孫顯嶽，1998）。因此，外展人員成果性構面指標則參考計畫欲達成之目標，例如發掘失業者並提供就業資訊，以協助就業媒合；拜訪雇主、社區民間團體意見領袖及村里鄰長，以建立社區網絡資源及落實在地就業；宣導就業服務相關措施及勞動相關訊息，以協助政府推行外展就業服務；發揮社區職場經理人角色功能等，計有8項指標，如表7所示。

表 8 成果性構面分類題項

構面	指標項目
成果性構面	3.1 協助政府推行外展就業服務
	3.2 開發工作機會
	3.3 協助弱勢者就業
	3.4 落實在地就業
	3.5 培育職場經理人
	3.6 建構社會資源網絡
	3.7 提供就業資訊
	3.8 善用地方社會資源

資料來源：本研究整理

二、 德菲法問卷設計

經參閱相關文獻後，初步彙整出38項外展人員績效指標項目，並擬以德菲法進行研究，茲如下列敘述：

(一) 德菲法 (Delphi Method)

德菲法又稱專家意見法，是一種結構性的團體溝通過程。始於1948年美國蘭德公司 (Rand Corporation) 在美國空軍的贊助下從事名為「德菲計畫 (Delphi Project)」的國防研究，其研究主題是衡量癱瘓美國軍需工業的最佳攻擊目標及攻擊所需的原子彈數量，目的是希望能獲得國防與軍事專家們一致的意見 (裴文、鄭永燦，2006)。

德菲法進行的方式係透過邀請一群該研究領域的專家群體，借重其經驗與專業知識，利用匿名、書面或電子郵件方式彙整意見，同時在研究的過程中，允許每位成員在該議題充份表達自己的意見，並對所有成員的看法保持相同重視 (Linstone & Turoff, 1975)，德菲法必須藉著數回合反覆回饋循環式問答，強化專家間溝通及避免個人偏見，直到專家之間的意見差異降至最低，最後經由統計分析方法，客觀地表示專家間意見，得到在複雜議題上專家意見的共識 (葉晉嘉、翁興利、吳濟華，2007)。近年來，我國學者亦將此法應用於未來方向之探討或質性績效評估上 (施習恭、宮大川，2010)。

基於研究的特殊性考量，以及在數回合德菲法問卷施測過程中，因耗時費力而導致問卷回收率趨低，Murry & Hammons (1995) 提出「修正式德菲法 (Modified Delphi Method)」，在實施與統計方式與傳統式德菲法相同，相異之處在於第一回合問卷改用參考文獻中相關研究結果或研究者之規劃，亦或是專家深度訪談的方式，直接發展結構性問卷，取代傳統式德菲法第一回合開放式問卷。由於較明顯的專家意見聚合現象通常出現在第一、二回合之間，因此修正式德菲法至少需要

進行兩個回合的調查，但最多在四個回合內，便可達到專家間的共識或意見的穩定度。

本研究考量專家成員於有限時間內無法即刻了解就業服務外展人員績效指標之內涵及各種面向因素，同時讓參與研究的專家成員能立即將注意力集中在本研究的主題上，故本研究擬使用修正式德菲法進行二回合專家問卷研究。透過探討外展人員之相關文獻，以代替專家小組開放性調查，作為德菲法研究中之問卷基礎，以書面或電子郵件溝通方式，利用專家成員對問卷各指標評估其重要性與可行性，以供建構更適切之外展人員績效評估指標。

(二) 特性

關於德菲法進行的原則，主要包含以下6項特性（宋文娟，2001；謝臥龍，2005）：

1. 由專家小組（expert panel）提供意見：

Dalkey（1969）指出團體比個人具有更多的資訊，且團體的判斷優於個人的判斷，團體間的互動能引起動機與產生激盪的氣氛。

2. 信度（reliability）與效度（validity）：

德菲法藉由統計分析方法，客觀地表示受訪者的意見，並判斷意見的集中分散，以評估意見的一致性與收斂情形，可減少為了達到一致性所形成的群體壓力。

3. 匿名（anonymity）：

匿名的方式使專家的答案更為理性，並可消除面對面所產生的心理障礙，每位專家可依本身的價值觀來考量，給予其充分表達意見與修正意見之空間。

4. 一致性 (consensus)：

德菲法是以科學的方法匯集專家意見，以取得共識，使爭論的議題獲得共識。

5. 控制回饋 (feedback control)：

德菲法透過回饋前一次調查結果之方式，讓專家可再次檢視自己的意見，以及了解各專家意見的趨勢，避免其受限於個人的偏見，並可以進行意見之修正，使群體意見逐漸趨於一致，進一步達成目標團體的共識。

6. 研究者角色的扮演 (the role of the researcher)：

研究者有責任對專家解說德菲法的目的與程序，使專家能對研究主題提供個人見解，雙方採互動合作的方式。

(三) 實施步驟

德菲法與一般問卷調查法的實施步驟不同，是以多回合問卷進行反覆的調查，其實施步驟分為準備、實施及結論等三個階段。首先應先設定研究的目的與需求，接著針對研究的主題組成專家小組，再來設計問卷並發送，問卷回收後即分析彙整專家意見，最後得出具共識而趨於一致的結果，如圖5。

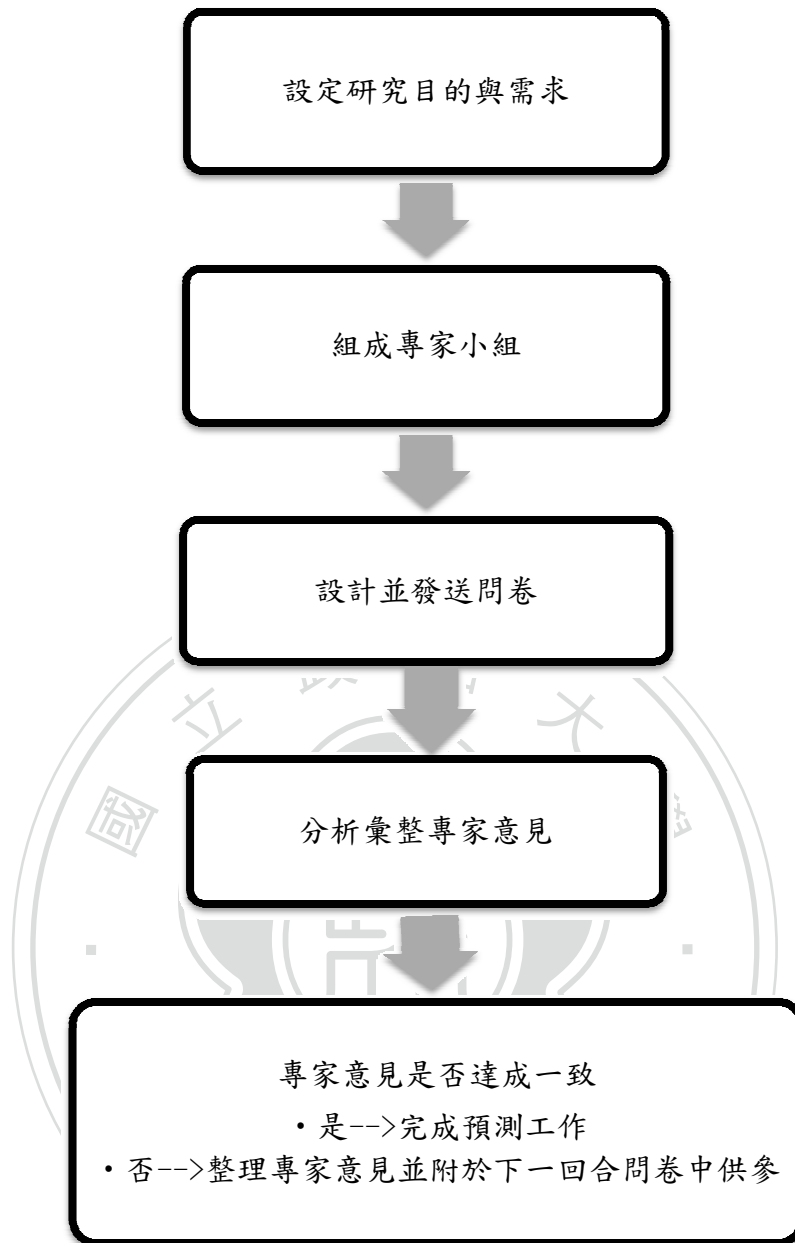


圖 5 德菲法實施步驟圖

資料來源：本研究自行繪製

(四) 優點與限制

在職能分析中，德菲法適用於專家們可能對未來結果有不同意見但又需要取得共識時，或是專家們分佈廣泛時。此外，德菲法還具有以下優點與限制，分述如下（Gupta & Clarke, 1996；吳清山、林天祐，2005）：

1. 德菲法之優點

(1) 團體間集思廣益避免個人意見獨斷

德菲法在短時間內有效率的收集一群專家的意見與看法，在團體意見交流下，能激發出更充份的資訊，更正確的判斷，藉以作為決策參考，避免個人獨斷，同時促進組織進行團體工作及群體決策。

(2) 較能反映整體意見中的細微差異

在施測過程中，每個議題都能獲得徹底澄清，因此與單一回合的問卷比較，德菲法的結果較能反映整體意見中的細微差異。

(3) 匿名非公開方式可增加團體互動效果

在公開場合中，大量的人際問題會降低參與者討論發表的真實性。德菲法採取匿名非公開的方式，參與者可以毫無顧忌的表達自己的意見，因而能在壓力最低的情況下達到團體互動的效果，同時避免團體成員間因意見不同而產生衝突，或避免參與者受到從眾心理、團體壓力的影響。

(4) 兼具研究與學習的工具

過去的經驗顯示德菲法可同時作為研究及學習的工具，當團體成員被視為決策成員時，德菲法的角色便從預測工具轉而被視為是成員之間面臨資源限制、特定的工作情境下，以獲得策略上共識的工具，亦是催化團體決策的工具；若團體成員被視為協同學習，則此法就可被作為增進團體互動、互相學習的工具。

(5) 資料回饋使個體思考周嚴

多次的溝通提供專家們反覆思考的空間，使專家們可以周嚴的思慮修正自己的看法，提出最完善的意見。

(6) 節省費用

德菲法的施測對象無須參與面對面的會議，因此不須排定特定時間、地點，亦可利用郵寄的方式以突破地理限制，不但可節省費用，並同時彙集不同地區之專家意見。

2. 德菲法之限制 (McKenna, 1994; Murry& Hammons, 1995)

(1) 施測耗時性

德菲法施測相當耗時，不易控制速度，故不適用於需要緊急決策之狀況；且施測時間長，專家意見難免也會出現前後矛盾之處；另外在研究的過程中，若參與動機不高的施測者在中途退出，導致失去樣本，對研究的結果將是一大損害；且耗時的意見調查過程，亦使得研究者在研究時程的壓力之下，產生相當大的心理壓力。

(2) 專家意見彙整的難度

研究者在彙整專家意見時，可能會有先入為主的觀念，而過濾掉正確的專家意見，亦即系統性地削弱或是抑制不同的想法，進而扭曲了專家原意。且量化統計的方式雖可代表多數意見，但也容易忽略少數意見，產生失真的一致性結論，研究者在研究過程中應謹慎判斷。

(3) 專家標準選取不易

專家的選取並沒有一定的標準來判定所參與的成員是否為真正之專家，同時優秀的專家不一定能夠參與。在專家學者同質性高時，可能缺乏較為廣泛的面向，使得研究結果涵蓋性不足。

(4) 僅為訂定策略時的方向指導與參考

Linstone& Turoff (1975) 認為由於德菲法最後結論大多較為籠統，無法詳細規劃具體細節，因此僅能做為訂立策略時的方向指導與參考。

三、 調查對象

根據Scheele (1975) 建議參與之專家應包括以下四大因素：受研究結果影響之對象，研究主題相關之學者專家及工作者，及對研究主題之社會、文化面能提供另類觀點者，同時在選擇專家小組時應考慮對研究問題之關心、對研究問題有足夠的認識和知識、在調查期間能完成問卷填答的工作、對德菲法蒐集資料的方式具有信心並認為有價值性 (Gupta, U. G., & Clarke, R. E., 1996)。在專家小組成員人數方面，本研究遴選專家之人數係根據Adler, M. and Ziglio, E. (1996) 所提出，在問卷進行中，同質性專家需有10 至15 位。此外Murry & Hammons (1995) 研究過去的德菲法文獻發現，在整個研究的過程中，人數的下限應保持專家人數10人以上。故本研究在挑選德菲法專家小組條件上，包括對外展工作實務經驗豐富及國內各大學院校涉及就業服務相關領域之專家學者共15位成員參與，其中就業服務相關領域學者5人、外展人員5人、外展人員督導3人、就業中心主任1人、勞動力發展署行政人員1人，見表8。透過與本研究主題相關並具有足夠認識的專家角度來檢視外展人員績效評估指標，期望所建構之指標能趨於完備且具代表性。

表 9 本研究德菲法問卷專家成員身分

身分	專家成員	選取人數	服務單位/研究領域
學者	李庚霈	5 位	國立臺灣師範大學復健諮商研究所/勞動與就業政策、勞工行政與勞工立法、就業安全制度、人力資源規劃管理與發展等
	林淑慧		國立中正大學勞工關係學系/人力資源管理、組織學習、電子化人力資源管理
	林桂碧		輔仁大學社會工作學系/工業社會工作、人力資源管理、兩岸勞動問題研究、就業安全
	郭振昌		台北海洋技術學院健康照顧社會工作系/勞動與就業政策、勞工行政與勞工立法、就業安全制度、人力資源規劃管理與發展等

表 8 本研究德菲法問卷專家成員身份 (續)

身分	專家成員	選取人數	服務單位/研究領域
學者	藍科正		國立中正大學勞工關係學系/勞動經濟學、勞動市場、勞動法令經濟分析
外展人員 管理階層	不具名督導3 位、就業中心 主任1位、勞 發署1位	5位	中壢就業中心、新竹就業中心、鳳山就業中心、澎湖就業中心、勞動力發展署就業服務組
外展人員	不具名	5位	中壢就業中心、新竹就業中心

資料來源：本研究整理

四、 德菲法實施過程

本研究共進行二回合專家問卷調查，在指標建構部分，首先透過文獻分析將指標項目分成特徵性、行為性及成果性三大構面，共計38項評量指標，並以此38項評量指標做為德菲法第一回合問卷。在問卷說明方面包含：研究題目、研究目的與問卷填答說明協助專家填寫，填答方式採用李克特（Likert）五點量表，讓德菲法專家小組成員針對每一評量指標評估其重要程度，量尺計分方式從重要程度最低的「非常不重要」至最高的「非常重要」，依序給予1到5分。此外，在每一構面的最後皆提供「建議事項」欄，讓專家可以針對個別指標進行修正、補充，或提出新增指標，以利問卷回收後，資料的分析彙整與歸納。第二回合問卷透過第一回合問卷回收後進行統計分析整理，將各專家之意見彙整，在第二回合問卷中修改與新增，填答方式仍採用李克特五點量表，在問卷說明方面包含：研究題目、研究目的、第二回合問卷填答說明、第一回合問卷調查結果及專家個人勾選之程度選項與意見，以及全體專家之眾數、平均數、標準差，並將此詳列於修正後的問卷題項旁，以提供德菲法專家填答之參考。另外，在每一構面後亦提供「建議事項」欄，提供專家個人意見與整體意見差異過大時加以說明。此外，利用成對樣本T檢定，針對每一項績效評估指標，比較專家成員在相鄰二回合的調查問卷中，填答結果是否有顯著的差異。

(一) 問卷回收情形

本研究考量整體研究時程的實際需求，分別以郵寄及電子郵件方式寄發問卷，並將每回合德菲法問卷之實施週期預定約二至三週。問卷回收後即進行統計德菲法的樣本數、每一題所勾選的指標項目計分（1 至5）及平均數、標準差、整理專家填寫新增或修正指標項目。茲將德菲法問卷寄發進度呈現如表9所示。

表 9 德菲法問卷調查實施進度表

調查問卷項目	寄發日期	寄發份數	回收日期	回收份數	回收率
第一回合	104.3.20	15	104.4.10	15	100%
第二回合	104.4.20	15	104.5.7	15	100%

(二) 問卷資料檢測標準

1. 質化資料分析

在德菲法兩回合的問卷調查中，將 15 位專家成員對於績效指標項目所提出之建議加入問卷內容分析，以期歸納出外展人員績效指標之內涵。

2. 量化資料分析

本研究問卷填答方式採李克特五點量表，以德菲法專家成員所勾選指標程度項目的排序情形，作量化資料分析，利用眾數來判斷專家所回饋意見的集中趨勢，並利用四分位差來呈現專家群對個別題項之意見變異程度。在資料處理上是以社會科學統計套裝軟體第 21 版(SPSS Statistics V21)進行分析。另針對量化資料制定一致性、穩定性及重要程度的判定標準如下：

(1)一致性標準判定

在判斷專家成員對各指標是否達成共識方面，採標準差和四分位差進行分析。標準差是用來表示一組資料中離散的情形，當問卷中一項指標的標準差大於 1，代表專家成

員對此指標的意見較為分歧，意見未達一致；至於四分位差部分，則根據 Faherty(1979)及 Holden & Wedman(1993)所提出的判定標準，即四分位差小於或等於 0.6，則可視為專家意見已達到高度的一致性；四分位差在 0.6 到 1 之間，表示達到中等程度的一致性；四分位差大於 1.00，則表示意見未達到一致（成之約，2009），如表 10 所示。另外在整體問卷一致性的檢定上，則參考 Mead（1992）所提出，問卷中 80%以上的題項均達到專家學者一致性的同意後，即達整體問卷一致性的共識。

表 10 四分位差一致性標準判定表

四分位差 (Q.D.)	一致性程度
Q.D. ≤ 0.6	高度共識
0.6 < Q.D. ≤ 1.0	中度共識
Q.D. > 1.0	未達共識

資料來源：Faherty（1979）Holden & Wedman（1993）

(2) 穩定性標準判定

當專家對某題項皆未達到一致程度標準時，則需判斷專家對該題項意見的分佈是否達到穩定。本研究以成對樣本 t 檢定，針對每一項績效評估指標，比較專家成員在二回合的調查問卷中，填答結果是否有顯著的差異。

(3) 重要程度標準判定

針對問卷中的個別題項，本研究以專家評定該指標重要程度之平均數 (μ) 作為衡量該指標重要程度的標準，平均數與重要程度則參考簡茂發、劉湘川（1993）所提出之判定標準，如表 11。

表 11 指標平均數與重要程度對照表

平均數 (μ)	重要程度
$\mu \geq 4.5$	非常重要
$4.0 \leq \mu < 4.5$	重要
$3.0 \leq \mu < 4.0$	普通
$2.0 \leq \mu < 3.0$	不重要
$\mu < 2.0$	非常不重要

資料來源：簡茂發、劉湘川（1993）

(4) 指標選取標準

根據 Todd & Reece (1989) 認為，個別題項勾選重要程度 4 與 5 的所有專家總比例達 75%（即平均數 3.75）以上者，應視為該題項的重要性已達一致性（戴智啟，2007）。故本研究二回合德菲法問卷，針對外展人員績效指標的選取標準，在第一回合問卷中，若個別指標的平均數大於 3.75 時便將該衡量指標列入第二回合問卷中，而標準差小於 1 及四分位差小於 0.6 則將視為專家意見已達一致性。平均數若小於 3.75 則視為重要性不足，並將該項衡量指標予以刪除。在第二回合問卷中，個別指標的平均數提高為大於 4.0 時便將該衡量指標列入研究架構中，平均數若小於 4.0 則視為重要性不足，並將該項衡量指標予以刪除，而標準差小於 1 及四分位差小於 0.6 則將視為專家意見已達一致性。

第二節 第一次調查發現與分析

本研究根據相關文獻彙整之後，初步建構就業服務外展人員績效指標，並製成第一回合德菲法問卷調查（詳見附錄一）。問卷中將指標分為特徵性、行為性及成果性三大構面及38項評量指標，藉由15位專家小組成員依其經驗與專業知能，針對每一評量指標評估其重要程度。本研究採用李克特五點量表，從重要程度最低的「非常不重要」到最高的「非常重要」，依序給予1到5分，數字越大代表越重要，另問卷每一構面最後皆提供建議欄位，讓專家可以針對個別指標進行修正、補充，或提出新增指標等意見。第一回合問卷調查發現的資料檢測標準，將以平均數是否大於3.75來判斷其重要程度，標準差小於1及四分位差小於0.6則代表專家意見達一致性。

根據第一回合所回收的15份問卷中，在檢定整體問卷是否達一致性部分，有33項指標得到專家成員高度共識，占整體問卷86.84%，顯示整體問卷已達一致性的共識，見表12。

表 12 第一回合德菲法問卷--共識一致性統計

一致性程度	題項數	百分比
高度共識	33	86.84%
中度共識	4	10.53%
未達共識	1	2.63%
合計	38	100%

第一回合問卷調查發現中，在特徵性構面部分，有3項指標平均數小於3.75未達重要程度，將予以刪除，其餘11項指標的標準差小於1及四分位差小於0.6達專家意見一致性，且平均數大於3.75均符合中高以上的重要程度；在行為性構面部分，15項指標皆符合重要性及一致性標準；在成果性構面則有1項指標未達重要程度，將予以刪除，其餘指標亦符合重要性及一致性標準。另外專家成員也在本回合問卷中提出1項修正，及3項新增建議，以下分別依序就每一構面的評量指

標呈現專家小組對調查問卷的看法與意見，並針對其意見進行彙整、修正與說明：

一、「特徵性」構面之統計結果與修正建議

表14為本研究第一回合德菲法問卷，在特徵性構面各題項的統計結果與重要程度，此構面中有3項指標因平均數小於3.75視為重要性不足，並將該3項指標予以刪除，分別是指標領導能力（1.2）平均數3.26、冒險進取的態度（1.8）平均數3.60、對新奇事物的接受程度（1.11）平均數3.73。顯示雖然初期進用外展人員的資格條件之一為「具領導能力」，但就績效指標而言實為重要性不足；另外根據于家琪（2005）研究結果，認為會進入公務機關服務的人大部分比較偏好穩定、按步就班，與喜歡多樣化的經驗開放性人格特質相反，故「冒險進取的態度」不足以作為評估外展人員績效指標；與陳聖芳（2010）所提出就業服務專業人員應具備之人格特質「對新奇事物的接受程度」得到不同結果，表示雖然就業服務專業人員應具備該項人格特質，但是其重要性仍不足以做為績效指標之參考。其餘11項指標的標準差皆小於1、四分位差皆小於0.6，顯見專家小組共識達一致性，與Gatewood & Field（1998）認為人格的資訊能夠一致性的連結到工作績效相互印證（于家琪，2005）。其中指標任勞任怨（1.6）之標準差1.06及四分位差等於1，標準差大於1及四分位差大於0.6未達專家意見一致性，但該指標因平均數為3.86，大於平均數3.75且眾數為4，顯示該指標具有重要性，故暫且保留到第二回合問卷予以討論。

而根據表13以平均數判斷重要程度，結果顯示積極主動（1.3）、溫暖關懷（1.5）、敏感性（1.9）、信任感（1.10）、情緒穩定（1.14）、誠信正直（1.15）為非常重要指標；平易近人（1.1）、友善體貼（1.4）、富同情心與同理心（1.7）、熱情活潑（1.12）、勤勉審慎性（1.13）則為重要指標。

在此構面部分，有2位專家建議將富同情心與同理心（1.7）分開衡量，因同情心為一般性，而同理心為專業性，兩者不宜放在一起衡量，且同理心對於就業服務工作之推動是較為重要部分，了解受協助者處遇，並可進一步提供相關服務；另新增指標「樂於助人」，相關修正前後對照表如表14。



表 13 「特徵性」構面統計結果與重要程度（第一回合德菲法問卷）

評估項目	重要程度					眾數	平均數	標準差	四分位差
	非常 重要	重要	普通	不重要	非常不 重要				
1.1 平易近人		v				5	4.40	0.73	0.5
1.2 領導能力	刪除					3	3.26	1.03	1
1.3 積極主動	v					5	4.80	0.41	0
1.4 友善體貼		v				4	4.40	0.50	0.5
1.5 溫暖關懷	v					5	4.53	0.51	0.5
1.6 任勞任怨			v			4	3.86	1.06	1
1.7 富同情心與同 理心		v				4	4.35	0.47	0.5
1.8 冒險進取 的態度	刪除					5	3.60	1.29	1.5
1.9 敏感性	v					5	4.53	0.51	0.5
1.10 信任感	v					5	4.66	0.48	0.5
1.11 對新奇事物的 接受程度	刪除					5	3.73	1.16	1
1.12 熱情活潑		v				5	4.26	0.79	0.5
1.13 勤勉審慎性		v				5	4.33	0.89	0.5
1.14 情緒穩定	v					5	4.73	0.45	0.5
1.15 誠信正直	v					5	4.53	0.51	0.5

表 14 「特徵性」構面下各指標項目修正對照表（第一回合德菲法問卷）

原始指標項目	修正後指標項目
1.7 富同情心與同理心	1.7 富同情心 1.8 富同理心
無	1.2 樂於助人（新增）

二、「行為性」構面之統計結果與修正建議

由表15中顯示，「行為性」構面之所有指標平均數均達3.75分以上，且標準差皆小於1、四分位差皆小於0.6，表示專家成員皆認為此構面下的衡量指標，對於外展人員績效而言具有重要性，且專家成員間意見趨於一致。而以平均數判斷重要程度，結果顯示遵守規定及團隊紀律（2.2）、主動積極服務的熱誠（2.3）、團隊精神（2.5）、蒐集資訊的能力（2.6）、學習態度與能力（2.7）、責任感（2.8）、應變能力（2.9）、傾聽與回應能力（2.10）為非常重要指標；服從上級督導（2.1）、人際關係網絡的建立（2.4）、出缺勤（2.11）、熟悉相關勞動法令、就業安全法規與政策命令（2.12）、了解就業市場脈動（2.13）、了解各職業類別的職能和生態（2.14）、諮商的技巧（2.15）則為重要指標。另根據專家建議新增指標「善用就業促進工具協助雇主與求職者」，列為第二回合德菲法調查問卷的新增題項，相關修正前後對照表如表16。

表 15 「行為性」構面統計結果與重要程度（第一回合德菲法問卷）

評估項目	重要程度					眾數	平均數	標準差	四分位差
	非常 重要	重 要	普 通	不重 要	非常不 重要				
2.1 服從上級督導		v				4	4.33	0.61	0.5
2.2 遵守規定及團隊紀律	v					5	4.66	0.48	0.5
2.3 主動積極服務的熱誠	v					5	4.80	0.41	0
2.4 人際關係網絡的建立		v				5	4.46	0.74	0.5
2.5 團隊精神	v					5	4.53	0.63	0.5
2.6 蒐集資訊的能力	v					5	4.60	0.50	0.5
2.7 學習態度與能力	v					5	4.60	0.63	0.5
2.8 責任感	v					5	4.73	0.45	0.5
2.9 應變能力	v					5	4.60	0.50	0.5
2.10 傾聽與回應能力	v					5	4.73	0.45	0.5
2.11 出缺勤		v				4	4.20	0.86	0.5
2.12 熟悉相關勞動法令、就業 安全法規與政策命令		v				5	4.46	0.74	0.5
2.13 了解就業市場脈動		v				5	4.40	0.73	0.5
2.14 了解各職業類別的職能和 生態		v				5	4.46	0.74	0.5
2.15 諮商的技巧		v				4	4.13	0.74	0.5

表 16 「行為性」構面下各指標項目修正對照表（第一回合德菲法問卷）

原始指標項目	修正後指標項目
無	2.16善用就業促進工具協助雇主與求職者（新增）

三、「成果性」構面之統計結果與修正建議

表17顯示在「成果性」構面中，培育職場經理人（3.5）因平均數3.13，小於3.75視為重要性不足，並將該項指標予以刪除。結果顯見「培育職場經理人」與外展人員工作內容得到不同結果，推測外展人員在實際執行的過程中，對於組織地方資源，協助發掘地方新需求及具經濟價值產業，在與其他指標相較之下重要性相對不足；其餘7項指標平均數均達3.75分以上，且標準差皆小於1、四分位差皆小於0.6，顯示專家小組意見趨近一致。而以平均數判斷重要程度，結果顯示協助政府推行外展就業服務（3.1）、開發工作機會（3.2）、提供就業資訊（3.7）、善用地方社會資源（3.8）為非常重要指標；協助弱勢者就業（3.3）、落實在地就業（3.4）、建構社會資源網絡（3.6）則為重要指標。此結果與就業服務外展工作計畫的推動目標：藉由走訪各基層，協助與關懷失業人口，宣導傳遞就業與勞動相關訊息、就業服務及相關之短期就業促進措施，以主動掌握地區失業人口及在地資源，建立資源管道及人脈網絡，爭取地區性就業機會相互對照。

另根據專家建議新增指標「蒐集分析提供在地產業結構及勞動條件等相關資訊」，列為第二回合德菲法調查問卷的新增題項，相關修正前後對照表如表18。

綜合上述資料分析及說明，經專家成員第一回合問卷填答意見及提出相關建議後，共計修正1項指標及新增3項指標，故修正後第二回合德菲法調查問卷計有3構面及38項衡量指標，詳細問卷內容見附錄二。

表 17 「成果性」構面統計結果與重要程度（第一回合德菲法問卷）

評估項目	重要程度					眾數	平均數	標準差	四分位差
	非常 重要	重 要	普 通	不 重 要	非常 不 重 要				
3.1 協助政府推行外展 就業服務	v					5	4.60	0.50	0.5
3.2 開發工作機會	v					5	4.80	0.41	0
3.3 協助弱勢者就業		v				5	4.46	0.63	0.5
3.4 落實在地就業		v				5	4.33	0.81	0.5
3.5 培育職場經理人					刪除	4	3.13	1.24	1
3.6 建構社會資源網絡		v				4	4.20	0.67	0.5
3.7 提供就業資訊	v					5	4.53	0.63	0.5
3.8 善用地方社會資源	v					5	4.53	0.51	0.5

表 18 「成果性」構面下各指標項目修正對照表（第一回合德菲法問卷）

原始指標項目	修正後指標項目
無	3.5 蒐集分析提供在地產業結構及勞動條件等相關資訊（新增）

第三節 第二次調查發現與分析

第二回合德菲法調查問卷，在外展人員績效指標三大構面下共計38項指標，填答說明中邀請專家成員再次針對調查問卷中的每一指標，依李克特五點量表，從重要程度最低的「非常不重要」至最高的「非常重要」，依序給予1到5分，數字越大代表越重要，另問卷每一構面最後同樣提供建議欄位，讓專家可以針對個別指標進行修正、補充，或提出新增指標等意見。

本回合問卷中，將列出每位專家成員在第一回合問卷中所勾選之程度選項與意見，以及第一回合全體15位專家成員經統計分析填答結果之平均數、眾數與標準差，以顯示上一回合專家成員對個別指標所表達的見解，供專家成員於第二次問卷填答時作參考。另外，本回合問卷調查發現的資料檢測標準，將以標準差小於1及四分位差小於0.6，代表專家意見達一致性，而重要性則依平均數是否大於4.00 為判定標準。

根據第二回合所回收的15份問卷，在檢定整體問卷是否達一致性部分，有36項指標得到專家成員高度共識，占整體問卷94.74%，顯示整體問卷已達一致性的共識，見表19。

表 19 第二回合德菲法問卷--共識一致性統計

一致性程度	題項數	百分比
高度共識	36	94.74%
中度共識	2	5.26%
未達共識	0	0%
合計	38	100%

第二回合問卷調查發現在特徵性構面部分，有2項指標平均數小於4，未達重要程度，將予以刪除；其餘指標專家成員所勾選意見之標準差均小於1及四分位差均小於0.6，且平均數也大於4.00，顯示專家對於第二回合問卷內容達到共識，均認為指標對於評估外展人員績效具中高以上的影響程度；此外，專家成員於本

回合問卷中並無提出重大修正或建議事項。以下分別依序就各構面的指標，呈現專家成員對調查問卷的看法與意見，並針對其意見進行統計與說明：

一、「特徵性」構面之統計結果

由表20中顯示，在「特徵性」構面中有2項指標因平均數小於4.00視為重要性不足，並將該2項指標予以刪除，分別是指標任勞任怨（1.6）平均數3.87、富同情心（1.7）平均數3.60。顯示「任勞任怨」的重要性在經過兩回合問卷調查後，仍不足以做為績效指標之參考；而就業服務因具有專業性，故「富同情心」做為評估外展人員績效指標項目其重要性程度低；其餘指標平均數均達4.00以上，且標準差小於1及四分位差小於0.6，顯示專家小組意見趨近一致。而以平均數判斷重要程度，結果顯示平易近人（1.1）、樂於助人（1.2）、積極主動（1.3）、溫暖關懷（1.5）、信任感（1.10）、情緒穩定（1.13）、誠信正直（1.14）為非常重要指標；友善體貼（1.4）、富同理心（1.8）、敏感性（1.9）、熱情活潑（1.11）、勤勉審慎性（1.12）為重要性指標。

表 20 「特徵性」構面統計結果與重要程度（第二回合德菲法問卷）

評估項目	重要程度					眾數	平均數	標準差	四分位差
	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要				
1.1 平易近人	v					5	4.60	0.50	0.5
1.2 樂於助人	v					5	4.80	0.41	0
1.3 積極主動	v					5	4.80	0.41	0
1.4 友善體貼		v				4	4.47	0.51	0.5
1.5 溫暖關懷	v					5	4.67	0.48	0.5
1.6 任勞任怨			刪除			3	3.87	0.83	1
1.7 富同情心			刪除			3	3.60	0.98	0.5
1.8 富同理心	v					5	4.46	0.63	0.5
1.9 敏感性		v				5	4.40	0.82	0.5
1.10 信任感	v					5	4.67	0.48	0.5
1.11 熱情活潑		v				4	4.27	0.70	0.5
1.12 勤勉審慎性		v				5	4.47	0.91	0.5
1.13 情緒穩定	v					5	4.80	0.41	0
1.14 誠信正直	v					5	4.60	0.50	0.5

二、「行為性」構面之統計結果

由表21中顯示，「行為性」構面之所有題項平均數均達4.00 分以上，且標準差均小於1及四分位差均小於0.6，表示專家成員皆認為此構面下指標題項對評估外展人員績效而言具有重要性，且專家成員間意見一致。而以平均數判斷重要程度，結果顯示除了服從上級督導（2.1）、出缺勤（2.11）、諮商的技巧（2.15）之外，其餘指標皆為非常重要指標。



表 21 「行為性」構面統計結果與重要程度（第二回合德菲法問卷）

評估項目	重要程度					眾數	平均數	標準差	四分位差
	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要				
2.1 服從上級督導		v				4	4.07	0.59	0
2.2 遵守規定及團隊紀律	v					5	4.60	0.50	0.5
2.3 主動積極服務的熱誠	v					5	4.67	0.48	0.5
2.4 人際關係網絡的建立	v					5	4.67	0.61	0.5
2.5 團隊精神	v					5	4.53	0.51	0.5
2.6 蒐集資訊的能力	v					5	4.73	0.59	0
2.7 學習態度、能力	v					5	4.67	0.48	0.5
2.8 責任感	v					5	4.67	0.61	0.5
2.9 應變能力	v					5	4.73	0.45	0.5
2.10 傾聽與回應能力	v					5	4.80	0.41	0
2.11 出缺勤		v				4	4.13	0.74	0.5
2.12 熟悉相關勞動法令、就業安全法規與政策命令	v					5	4.67	0.48	0.5
2.13 了解就業市場脈動	v					5	4.60	0.63	0.5
2.14 了解各職業類別的職能和生態	v					5	4.60	0.63	0.5
2.15 諮商的技巧		v				4	4.27	0.59	0.5
2.16 善用就業促進工具協助雇主與求職者	v					5	4.53	0.51	0.5

三、「成果性」構面之統計結果

由表22中顯示，「成果性」構面之所有題項平均數均達4.00分以上，且標準差均小於1及四分位差均小於0.6，表示專家成員皆認為此構面下指標題項對評估外展人員績效而言具有重要性，且專家成員間意見趨近一致。而以平均數判斷重要程度，結果顯示開發工作機會（3.2）、提供就業資訊（3.7）、善用地方社會資源（3.8）為非常重要指標，其餘指標皆為重要指標。

表 22 「成果性」構面統計結果與重要程度（第二回合德菲法問卷）

評估項目	重要程度					眾數	平均數	標準差	四分位差
	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要				
3.1 協助政府推行外展 就業服務		v				5	4.47	0.64	0.5
3.2 開發工作機會	v					5	4.67	0.48	0.5
3.3 協助弱勢者就業		v				4	4.33	0.61	0.5
3.4 落實在地就業		v				4	4.40	0.63	0.5
3.5 蒐集分析提供在地 產業結構及勞動條 件等相關資訊		v				5	4.33	0.90	0.5
3.6 建構社會資源網絡		v				5	4.40	0.73	0.5
3.7 提供就業資訊	v					5	4.67	0.48	0.5
3.8 善用地方社會資源	v					5	4.53	0.74	0.5

四、 專家意見一致性分析

表23中以第二回合問卷特徵性構面共14項指標，其中有13項指標之專家成員一致性程度達高度共識，而僅1項指標之專家成員一致性程度達中度共識，無任何指標之一致性程度達低度共識；行為性構面共16項指標之專家成員一致性程度達高度共識；成果性構面共8項指標，其中有7項指標之專家成員一致性程度達高度共識，而僅1項指標之專家成員一致性程度達中度共識，無任何指標之一致性程度達低度共識，故第二回合問卷已達中高度共識。

表 23 本研究二回合問卷三大構面之共識一致性統計

一致性程度		題項數		百分比	
		第一回合		第二回合	
		題項數	百分比	題項數	百分比
特徵性	高度共識	11	73.33%	13	92.86%
	中度共識	3	20%	1	7.14%
	未達共識	1	6.67%	0	0%
	合計	15	100%	14	100%
行為性	高度共識	15	100%	16	100%
	中度共識	0	0%	0	0%
	未達共識	0	0%	0	0%
	合計	15	100%	16	100%
成果性	高度共識	7	87.5%	7	87.5%
	中度共識	1	12.5%	1	12.5%
	未達共識	0	0%	0	0%
	合計	8	100%	8	100%

五、 專家意見穩定性分析

為判斷專家成員在前後兩回合德菲法問卷調查中意見是否達穩定性，本研究利用統計檢定方法，針對每一項績效評估指標，檢驗專家成員在前後二回合的調查問卷中之平均數是否有顯著性差異，若平均數之變動不具顯著性差異，則視該題項已達專家意見穩定性。本研究兩回合德菲法問卷因樣本皆為同一來源，因此，

將以社會科學統計套裝軟體第21版(SPSS Statistics V21)進行成對樣本t 檢定分析兩樣本之平均數差異，見表24

$$\begin{cases} H_0: \text{兩次問卷之平均數相等 (虛無假設)} \\ H_1: \text{兩次問卷之平均數不相等 (對立假設)} \end{cases}$$

表25為成對樣本T 檢定的結果，表中的平均數差是指兩成對樣本平均數之差；從顯著性(P 值)可檢驗指標是否具有顯著差異，若P 值 < 0.05 則代表兩成對樣本之平均數具有顯著差異，推翻虛無假設H₀；而若P 值 > 0.05 則代表兩成對樣本平均數無顯著之差異，接受虛無假設H₀。分析結果顯示僅「服從上級督導(2.1)」P 值為0.04，P 值小於0.05具有顯著差異；其餘指標P 值皆大於0.05，接受虛無假設H₀，表示兩成對樣本平均數無顯著差異，兩回合之意見趨於穩定，且專家成員對各指標的文字敘述內容未再修正。另外各指標之標準差皆小於1，表示該指標在兩回合問卷分析結果差異性小，即專家成員之意見趨於穩定，達到專家意見一致。

表 24 第一、第二回合調查問卷中成對樣本之t 檢定結果

特徵性構面		平均		顯著性		
第一回合	第二回合	數差	標準差	t 值	P 值	
1.1	1.1					
成對 1	平易近人	平易近人	-0.20	0.56	-1.38	0.18
1.2	1.2					
--	領導能力	--	--	--	--	
1.2	1.2					
--	--	樂於助人	--	--	--	--
1.3	1.3					
成對 2	積極主動	積極主動	0.00	0.37	0.00	1.00
1.4	1.4					
成對 3	友善體貼	友善體貼	-0.06	0.25	-1.00	0.33
1.5	1.5					
成對 4	溫暖關懷	溫暖關懷	-0.13	0.63	-0.80	0.43
1.6	1.6					
成對 5	任勞任怨	任勞任怨	0.00	0.84	0.00	1.00
1.7	1.7					
--	富同情心與同理心	富同情心	--	--	--	--
1.8	1.8					
--	--	富同理心	--	--	--	--
1.8	1.8					
--	冒險進取的態度	--	--	--	--	
1.9	1.9					
成對 6	敏感性	敏感性	0.13	0.63	0.80	0.43
1.10	1.10					
成對 7	信任感	信任感	0.00	0.37	0.00	1.00
1.11	1.11					
--	對新奇事物的接受程度	--	--	--	--	
1.12	1.12					
成對 8	熱情活潑	熱情活潑	0.00	0.84	0.00	1.00
1.13	1.13					
成對 9	勤勉審慎性	勤勉審慎性	-0.13	0.51	-1.00	0.33
1.14	1.14					
成對 10	情緒穩定	情緒穩定	-0.06	0.45	-0.56	0.58
1.15	1.15					
成對 11	誠信正直	誠信正直	-0.06	0.45	-0.56	0.58

行為性構面		平均數差	標準差	t 值	顯著性 P 值	
第一回合	第二回合					
成對 1	2.1 服從上級督導	2.1 服從上級督導	0.26	0.45	2.25	0.04*
成對 2	2.2 遵守規定及團隊紀律	2.2 遵守規定及團隊紀律	0.06	0.45	0.56	0.58
成對 3	2.3 主動積極服務的熱誠	2.3 主動積極服務的熱誠	0.13	0.35	1.46	0.16
成對 4	2.4 人際關係網絡的建立	2.4 人際關係網絡的建立	-0.20	0.67	-1.14	0.27
成對 5	2.5 團隊精神	2.5 團隊精神	0.00	0.53	0.00	1.00
成對 6	2.6 蒐集資訊的能力	2.6 蒐集資訊的能力	-0.13	0.63	-0.807	0.43
成對 7	2.7 學習態度、能力	2.7 學習態度、能力	-0.06	0.59	-0.43	0.67
成對 8	2.8 責任感	2.8 責任感	0.06	0.45	0.56	0.58
成對 9	2.9 應變能力	2.9 應變能力	-0.13	0.35	-1.46	0.16
成對 10	2.10 傾聽與回應能力	2.10 傾聽與回應能力	-0.06	0.59	-0.43	0.67
成對 11	2.11 出缺勤	2.11 出缺勤	0.06	0.45	0.56	0.58
成對 12	2.12 熟悉相關勞動法令、就業安全法規與政策命令	2.12 熟悉相關勞動法令、就業安全法規與政策命令	-0.20	0.67	-1.14	0.27
成對 13	2.13 了解就業市場脈動	2.13 了解就業市場脈動	-0.20	0.56	-1.38	0.18
成對 14	2.14 了解各職業類別的職能和生態	2.14 了解各職業類別的職能和生態	-0.13	0.51	-1.00	0.33
成對 15	2.15 諮商的技巧	2.15 諮商的技巧	-0.13	0.35	-1.46	0.16
--	--	2.16 善用就業促進工具協助雇主與求職者	--	--	--	--

成果性構面		平均			顯著性	
第一回合	第二回合	數差	標準差	t 值	P 值	
成對 1	3.1 協助政府推行外 展就業服務	3.1 協助政府推行外 展就業服務	0.13	0.51	1.00	0.33
成對 2	3.2 開發工作機會	3.2 開發工作機會	0.13	0.35	1.46	0.16
成對 3	3.3 協助弱勢者就業	3.3 協助弱勢者就業	0.13	0.74	0.69	0.49
成對 4	3.4 落實在地就業	3.4 落實在地就業	-0.06	0.79	-0.32	0.75
--	3.5 培育職場經理 人	--	--	--	--	--
--	--	3.5 蒐集分析提供在地 產業結構及勞動條 件等相關資訊	--	--	--	--
成對 5	3.6 建構社會資源網絡	3.6 建構社會資源網絡	-0.20	0.56	-1.38	0.18
成對 6	3.7 提供就業資訊	3.7 提供就業資訊	-0.13	0.63	-0.80	0.43
成對 7	3.8 善用地方社會資源	3.8 善用地方社會資源	0.00	0.75	0.00	1.00

*p<0.05 ; **p<0.01 ; ***p<0.001

第四節 本章小結

本研究調查問卷分為特徵性、行為性及成果性共三大構面，第一回合調查問卷原有38項指標，第二回合調查問卷為36項指標，指標選擇係根據兩回合之統計分析，刪除專家成員意見不一致（四分位差 >0.6 且標準差 ≥ 1 ）以及重要程度低（第一回合平均數 <3.75 ，第二回合平均數 <4.00 ）之指標，保留專家成員認為適合作為就業服務外展人員之績效指標。德菲法專家成員對此36項指標的看法整理如下：

一、 重要程度平均值

在36項指標項目評定中，「非常重要」（平均數 ≥ 4.5 ）的指標有23項，如下：「樂於助人」、「積極主動」、「情緒穩定」、「傾聽與回應能力」、「蒐集資訊的能力」、「應變能力」、「溫暖關懷」、「信任感」、「主動積極服務的熱誠」、「人際關係網絡的建立」、「學習態度、能力」、「責任感」、「熟悉相關勞動法令、就業安全法規與政策命令」、「開發工作機會」、「提供就業資訊」、「平易近人」、「誠信正直」、「遵守規定及團隊紀律」、「了解就業市場脈動」、「了解各職業類別的職能和生態」、「團隊精神」、「善用就業促進工具協助雇主與求職者」、「善用地方社會資源」；「重要」（ $4.0 \leq$ 平均數 < 4.5 ）的指標有13項，如下：「友善體貼」、「勤勉審慎性」、「協助政府推行外展就業服務」、「富同理心」、「敏感性」、「落實在地就業」、「建構社會資源網絡」、「協助弱勢者就業」、「蒐集分析提供在地產業結構及勞動條件等相關資訊」、「熱情活潑」、「諮商的技巧」、「出缺勤」、「服從上級督導」。

二、 眾數

專家成員在36項指標項目評定中，有29項指標項目的眾數為5，如下：「平易近人」、「樂於助人」、「積極主動」、「溫暖關懷」、「富同理心」、「敏

感性」、「信任感」、「勤勉審慎性」、「情緒穩定」、「誠信正直」、「遵守規定及團隊紀律」、「主動積極服務的熱誠」、「人際關係網絡的建立」、「團隊精神」、「蒐集資訊的能力」、「學習態度、能力」、「責任感」、「應變能力」、「傾聽與回應能力」、「熟悉相關勞動法令、就業安全法規與政策命令」、「了解就業市場脈動」、「了解各職業類別的職能和生態」、「善用就業促進工具協助雇主與求職者」、「協助政府推行外展就業服務」、「開發工作機會」、「蒐集分析提供在地產業結構及勞動條件等相關資訊」、「建構社會資源網絡」、「提供就業資訊」、「善用地方社會資源」；有7項指標項目的眾數為4，如下：「友善體貼」、「熱情活潑」、「服從上級督導」、「出缺勤」、「諮商的技巧」、「協助弱勢者就業」、「落實在地就業」；無選擇重要程度1或2的專家成員，顯示問卷調查過程中，多數專家成員對於指標重要程度的認定多集中於「非常重要」。

三、 標準差

專家成員在36項指標項目評定中，並無指標項目標準差大於1，顯示專家成員對每一項目的離散程度小，意見趨近一致。

四、 四分位差

專家成員在36項指標項目評定中，所有指標項目之四分位差均小於0.6，達「高度共識」，顯示專家成員對此36項指標項目的共識程度高。

五、 成對樣本 t 檢定

本研究利用成對樣本t 檢定，針對個別指標比較專家成員在二回合的填答結果是否有顯著差異。第一、二回合的填答經檢定後顯示專家成員在各項指標之P值皆大於0.05，顯示專家成員對各項指標具高度一致性與穩定性，並沒有顯著差異。其中僅行為性構面中，「服從上級督導(2.1)」P值為0.04，P 值小於0.05具有

顯著差異，代表整體專家或大多數專家經過反覆思考後認為此一指標的重要性程度降低，所以呈現兩成對樣本之平均數具有顯著差異。

本研究在兩回合德菲法問卷調查的過程中，發現15位專家成員對於外展人員績效評估指標有不同的看法，例如提出將原本指標項目中「富有同情心與同理心」分開評估，因為同情心是一般性，相對而言同理心則必須站在對方立場，設身處地思考的一種方式，即在人際交往過程中，能夠體會他人的情緒和想法、理解他人的立場和感受，並站在他人的角度思考和處理問題，故同理心較為專業性。外展人員在提供就業服務的過程中，具有就業服務專業性，故對於弱勢失業者而言，外展人員對其持有同理心是相當重要的一環，只有設身處地真正了解其處遇及現況才能進一步積極提供協助，使失業者盡速重返勞動市場，避免失業造成社會問題產生，所以同理心對於評估外展人員績效亦為一重要指標；另專家亦提出樂於助人、善用就業促進工具協助雇主與求職者、蒐集分析提供在地產業結構及勞動條件等相關資訊等意見。在第一回合結果分析可看出某些指標項目會受到極端值的影響而造成填答結果落差較大，或是標準差較大，然而在調查過程中標準差逐漸降低，離散程度減小顯示專家成員意見趨於集中。

第五章 結論與建議

本研究主要目的在探討就業服務外展人員績效指標，希望建構出適合外展人員之績效指標。為達研究目的，首先針對有關外展人員或就業服務相關文獻進行整理與歸納，發展出「就業服務外展人員績效指標」之調查問卷。再來透過德菲法，借重15位對就業服務或勞工政策相關領域之學者及對就業服務外展工作計畫有實務經驗之專家意見，經過二回合問卷填答及回收後，經客觀的統計分析取得專家學者意見之共識。最後，根據研究結果及發現歸納出結論，並提出就業服務外展人員績效指標項目與建議，以提供相關單位與後續研究者之參考，其主要的研究結論與建議闡述如下。

第一節 結論

為了解決失業者多隱藏於地方基層的情況，勞動部參考美國及香港外展社會工作的發展經驗及「養樂多媽媽」、「公共衛生護士」與「摩門教士」服務的精神，於2006年開始試辦「就業服務外展工作人員-就業多媽媽試辦計畫」，並於隔年擴大至各就業中心全面辦理，2011年將計畫名稱改為「推動就業服務外展工作計畫」。我國就業服務工作源自1946年新竹縣政府成立職業介紹所，並以殘補性的就業服務性質為主，就業服務相關工作則等到1992年「就業服務法」立法通過後才正式法制化，其中根據該法第6條規定，我國公立就業服務機構分別由中央與地方主管機關設置，在中央為勞動部；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。勞動部勞動力發展署下設之5個分署是目前公立就業服務機構範圍涵括最廣的單位，分別為北基宜花金馬、桃竹苗、中彰投、雲嘉南、高屏澎東分署，其次為北高二直轄市所設臺北市就業服務處、高雄市政府勞工局訓練就業中心，最後是新北市政府所設新北市就業服務中心，但就業服務型態仍採保守策略與被動式的服務型態。由此可知我國公立就業服務體系是傾向提供靜態的就業服務，就業服務人員於各就業中心或就業服務臺被動的等待失業者或需協助者自行上門；但仍無法解決逐漸上升的失業率，故就業服務的提供型態勢必有所轉變。

而就業服務外展人員即是以靜態的公立就業服務機構為基礎，採取動態的就業服務方式，由被動轉為主動，藉以突破時間與空間之限制，主動出擊發掘並協助失業者，提供就業資訊及開發工作機會，協助他們盡速重返就業市場。雖然外展人員工作內容中的一部份與鄉鎮台就服人員、就業開拓員欲達成求職、求才業務的相似，但與其不同的是，外展人員的績效項目另有社會資源連結及促成小型雇主座談會或就業促進研習會，外展人員須主動出擊發掘失業者，結合社會資源，開拓就業機會，並協助求職者與求才者媒合。主要的特色為：以現有靜態服務據點、主動出擊；走動式服務深入民間與基層；成為就業服務人心與村里鄰長間橋樑；發掘失業者，提供就業資訊並進行就業媒合；成為資源媒介與組織者等。而根據就業多媽媽試辦計畫書所列之績效考核指標，有發掘失業者次數、協助就業媒合次數、陪同面試次數、提供就業及勞動資訊次數、追蹤拜訪次數、拜訪雇主與社區民間團體及村里鄰長次數、以及促成小型雇主座談會或就業促進研習會次數等量化指標，這些指標多屬於產出指標，而非影響指標，且外展人員在每月皆需達到所訂之服務量的績效指標下，對於服務品質勢必造成一定的影響，外展人員在提供服務的過程中，將轉而選擇較易達成其績效目標之求職者，故外展人員的績效指標即是本研究所欲探討之目的。

根據相關績效評估與指標文獻，利用系統論的觀點將工作分為投入（代表外展人員所具備的個人特質）、過程（代表外展人員在工作過程中採取的行動、處理方式）、產出（代表工作最後的成果），初步將外展人員的績效指標分為特徵性、行為性及成果性三大構面。特徵性構面是以外展人員的個人特徵做為績效評估的標準，將其是否具備某些個人特質視為評估重點，計有15項指標；行為性構面是以外展人員的行為做為評估標準，主要是對外展人員「工作過程中可能的各項投入」進行評估，是基於假設某種行為會產生某種工作成果，由於外展人員服務量有時較難以量化，不適用工作成果來評估時，可利用行為基礎來評估其績效，計有15項指標；成果性構面則以外展人員的工作成果為基礎的評估方式，計有8

項指標，故初步建構外展人員績效指標總計有38項指標，並利用修正式德菲法作為本研究建構外展人員績效指標之方法。

本研究經二回合修正式德菲法調查問卷分析後，歸納出就業服務外展人員之績效指標構面及重要衡量指標，包括「特徵性」「行為性」「成果性」三大構面；與「平易近人」、「樂於助人」、「積極主動」、「友善體貼」、「溫暖關懷」、「富同理心」、「敏感性」、「信任感」、「熱情活潑」、「勤勉審慎性」、「情緒穩定」、「誠信正直」、「服從上級督導」、「遵守規定及團隊紀律」、「主動積極服務的熱誠」、「人際關係網絡的建立」、「團隊精神」、「蒐集資訊的能力」、「學習態度、能力」、「責任感」、「應變能力」、「傾聽與回應能力」、「出缺勤」、「熟悉相關勞動法令、就業安全法規與政策命令」、「了解就業市場脈動」、「了解各職業類別的職能和生態」、「諮商的技巧」、「善用就業促進工具協助雇主與求職者」、「協助政府推行外展就業服務」、「開發工作機會」、「協助弱勢者就業」、「落實在地就業」、「蒐集分析提供在地產業結構及勞動條件等相關資訊」、「建構社會資源網絡」、「提供就業資訊」、「善用地方社會資源」共36項指標，如表25以下將另依「重要程度」排序列表呈現本研究外展人員績效指標構面及重要績效指標項目：

表 25 就業服務外展人員績效指標內涵項目

指標構面	指標項目
特徵性	1.平易近人、2.樂於助人、3.積極主動、4.友善體貼、5.溫暖關懷、6.富同理心、7.敏感性、8.信任感、9.熱情活潑、10.勤勉審慎性、11.情緒穩定、12.誠信正直
行為性	1.服從上級督導、2.遵守規定及團隊紀律、3.主動積極服務的熱誠、4.人際關係網絡的建立、5.團隊精神、6.蒐集資訊的能力、7.學習態度、能力、8.責任感、9.應變能力、10.傾聽與回應能力、11.出缺勤、12.熟悉相關勞動法令、就業安全法規與政策命令、13.了解就業市場脈動、14.了解各職業類別的職能和生態、15.諮商的技巧、16.善用就業促進工具協助雇主與求職者

表 25 就業服務外展人員績效指標內涵項目(續)

指標構面	指標項目
成果性	1.協助政府推行外展就業服務、2.開發工作機會、3.協助弱勢者就業、4.落實在地就業、5.蒐集分析提供在地產業結構及勞動條件等相關資訊、6.建構社會資源網絡、7.提供就業資訊、8.善用地方社會資源

一、績效指標構面之重要程度

表26,參與本研究之15位德菲法專家成員對外展人員績效評估所考量之重要構面,個人特徵排序第一,其次才是工作行為與成果,顯示特徵性構面的指標項目是較被重視的。然而如同學者黃同圳及Stephen P.Robbins皆提出,特質是績效評估時常被提到的依據且也較容易建構,但與工作成果或行為相比之下,並不是有效的工作績效指標,因為人格特徵與工作績效並沒有直接關係,兩者之間的關聯性相對薄弱。

表 26 展人員績效指標構面之重要程度排序表

指標構面	平均數	重要程度排序
特徵性	4.58	1
行為性	4.56	2
成果性	4.48	3

二、 績效指標重要性分析

績效指標重要性分析主要是根據專家成員所填答的德菲法第二回合問卷分析結果,計算其平均數,並依平均數高低作為專家成員認為指標重要性程度之排名,平均數越高者,表示專家成員認為該指標對於評估外展人員績效有一定程度的影響,如表27。特徵性構面中,「樂於助人」、「積極主動」、「情緒穩定」、及行為性構面中,「傾聽與回應能力」共四項指標之平均數均高達4.80,達重要程度排名第一,如下。

(一) 特徵性構面

此構面共計12項指標，平均數介於4.80到4.60之間，其重要程度排序為1.樂於助人、積極主動、情緒穩定。2.溫暖關懷、信任感。3.平易近人、誠信正直。4.友善體貼、勤勉審慎性。5.富同理心。6.敏感性。7.熱情活潑。

由於就業服務外展工作計劃實施的理念就是希望由被動的就業服務轉為主動出擊，因此重要程度排名第一的「積極主動」正是符合該計畫的主要需求之一。外展人員不怕麻煩熱心助人的個性，以溫暖關懷、友善體貼等態度主動接近或發掘失業者，對於失業者所遭遇的處境能尊重保護個人隱私，且對失業者抱持同理心，嘗試以對方的立場，設身處地為其著想，使失業者對外展人員產生信任感，外展人員也可進一步了解失業者內心的想法，提供適合的相關就業資訊及就業促進措施等，媒合雇主與失業者，使其盡速重返就業市場，減少社會問題的產生。然而在媒合雙方的過程中，也會因為雙方期待不同使身為中間橋樑的外展人員遭遇到矛盾的情況，因此，遇到突發狀況卻仍能保持情緒的穩定並且熱心持續提供服務，對於作為外展人員績效指標之評估項目是非常重要的。

(二) 行為性構面

此構面共計16項指標，平均數介於4.80到4.07之間，其重要程度排序為1.傾聽與回應能力。2.蒐集資訊的能力、應變能力。3.主動積極服務的熱誠、人際關係網絡的建立、學習態度、能力、責任感、熟悉相關勞動法令、就業安全法規與政策命令。4.遵守規定及團隊紀律、了解就業市場脈動、了解各職業類別的職能和生態。5.團隊精神、善用就業促進工具協助雇主與求職者。6.諮商的技巧。7.出缺勤。8.服從上級督導。

外展人員在服務的過程中，對於有需求者傾聽其需求並做適當回應，能判斷事情的輕重緩急，冷靜從容迅速處理的應變能力，蒐集相關就業資訊同時掌握就業市場的現況，藉由拜訪雇主、村里鄰長及相關民間團體達到建立資源管道及人際網絡，主動持續學習的態度以及增進勞動法令相關知識，並傳遞相關就業促進措施，爭取地區性就業機會。如同相關文獻所提到，對於員工所提供的服務較難量化，較不適用工作成果來評估時，可利用行為基礎來評估員工之績效，外展人員所提供的服務複雜而難以量化，若僅以工作成果的量化指標作為主要績效評估項目，將影響外展人員為達每月服務量，而選擇較易達成其績效目標之求職者，因此可考慮將行為性構面列入績效評估的指標項目中。

(三) 成果性構面

此構面共計8項指標，平均數介於4.67到4.33之間，其重要程度排序為1. 開發工作機會、提供就業資訊。2. 善用地方社會資源。3. 協助政府推行外展就業服務。4. 落實在地就業、建構社會資源網絡。5. 協助弱勢者就業、蒐集分析提供在地產業結構及勞動條件等相關資訊。

推動就業服務外展工作計劃的目的即是深入地方基層角落，積極協助與發掘失業者，開發在地就業機會以爭取地區性就業機會，並提供就業與勞動相關資訊、就業服務及相關之短期就業促進措施，建立社會資源網絡，達到協助政府推行外展就業服務的工作。因此，以工作成果為基礎的績效評估仍具有一定的重要性。

表 27 專家成員績效指標重要性排名

項次	構面	指標	平均 數	排名	重要 程度
1	特徵性	1.2 樂於助人	4.80	1	非常 重要
2	特徵性	1.3 積極主動	4.80	1	非常 重要
3	特徵性	1.13 情緒穩定	4.80	1	非常 重要
4	行為性	2.10 傾聽與回應能力	4.80	1	非常 重要
5	行為性	2.6 蒐集資訊的能力	4.73	2	非常 重要
6	行為性	2.9 應變能力	4.73	2	非常 重要
7	特徵性	1.5 溫暖關懷	4.67	3	非常 重要
8	特徵性	1.10 信任感	4.67	3	非常 重要
9	行為性	2.3 主動積極服務的熱誠	4.67	3	非常 重要
10	行為性	2.4 人際關係網絡的建立	4.67	3	非常 重要
11	行為性	2.7 學習態度、能力	4.67	3	非常 重要
12	行為性	2.8 責任感	4.67	3	非常 重要
13	行為性	2.12 熟悉相關勞動法令、就業安全法規 與政策命令	4.67	3	非常 重要
14	成果性	3.2 開發工作機會	4.67	3	非常 重要
15	成果性	3.7 提供就業資訊	4.67	3	非常 重要
16	特徵性	1.1 平易近人	4.60	4	非常 重要

表 27 專家成員績效指標重要性排名(續)

項次	構面	指標	平均 數	排名	重要 程度
17	特徵性	1.14 誠信正直	4.60	4	非常 重要
18	行為性	2.2 遵守規定及團隊紀律	4.60	4	非常 重要
19	行為性	2.13 了解就業市場脈動	4.60	4	非常 重要
20	行為性	2.14 了解各職業類別的職能和生態	4.60	4	非常 重要
21	行為性	2.5 團隊精神	4.53	5	非常 重要
22	行為性	2.16 善用就業促進工具協助雇主與求職者	4.53	5	非常 重要
23	成果性	3.8 善用地方社會資源	4.53	5	非常 重要
24	特徵性	1.4 友善體貼	4.47	6	重要
25	特徵性	1.12 勤勉審慎性	4.47	6	重要
26	成果性	3.1 協助政府推行外展就業服務	4.47	6	重要
27	特徵性	1.8 富同理心	4.46	7	重要
28	特徵性	1.9 敏感性	4.40	8	重要
29	成果性	3.4 落實在地就業	4.40	8	重要
30	成果性	3.6 建構社會資源網絡	4.40	8	重要
31	成果性	3.3 協助弱勢者就業	4.33	9	重要
32	成果性	3.5 蒐集分析提供在地產業結構及勞動條件等相關資訊	4.33	9	重要

表 27 專家成員績效指標重要性排名(續)

項次	構面	指標	平均 數	排名	重要 程度
33	特徵性	1.11 熱情活潑	4.27	10	重要
34	行為性	2.15 諮商的技巧	4.27	10	重要
35	行為性	2.11 出缺勤	4.13	11	重要
36	行為性	2.1 服從上級督導	4.07	12	重要

最後，本研究所建構之就業服務外展人員績效指標在36項指標項目中，「非常重要」的指標有23項，「重要」的指標有13項。除了36項重點指標外，各就業中心可另依其需求或地區特殊性，篩選納入其他指標或新增指標項目，作為建構外展人員績效評估指標之參考。

第二節 建議

一、 未來指標之篩選可經實證研究以求其嚴謹性

在就業多媽媽計畫試辦期間，將「領導能力」視為其具備的資格條件之一，但經過本研究專家問卷發現，該指標在第一回合中即因平均數未達3.75而刪除。顯示過去計畫是希望透過就業多媽媽，發揮社區組織經營管理的領導能力，達到一呼百諾的效果，以便連結社會資源，協助並提供就業資訊給予失業者；但計畫施行迄今已趨穩定，領導能力似乎已不再是目前就業服務外展人員所需具備的資格條件，建議未來政策規劃對於外展人員績效指標之篩選能更為嚴謹，並透過實證研究進一步建構外展人員績效指標項目。

二、 各就業中心可依自身需求運用本研究建構之指標

本研究共建構出36項績效指標，並將其分為特徵性、行為性及成果性三大構面，其中不僅包含原有量化指標之外，亦新增了質化指標，例如樂於助人、善用就業促進工具協助雇主與求職者、蒐集分析提供在地產業結構及勞動條件等相關資訊等，在量化與質化指標並重之下，藉由特徵性、行為性及成果性三大構面增加外展人員績效指標之廣度及深度，可作為各就業中心依不同條件與地方特性予以篩選或增列指標項目，作為外展人員績效指標之參考。

三、 未來研究建議

本研究係根據相關文獻將績效指標的類型分為特徵性、行為性及成果性三大構面探討就業服務外展人員績效指標之建構，但此三構面是否已完整或仍有缺憾，建議未來研究可從其他不同構面思考如何建構就業服務外展人員績效指標。另外，由於本研究德菲法問卷設計係從文獻探討及專家所提出之意見發展而出，建議未來研究可就建構之指標架構再採用「焦點團體法」，在專家面對面溝通的過程中取得關於研究主題更深入且廣泛的意見，並驗證研究結果的正確性。最後本研究

並未進行外展人員實際績效評估指標測試，建議未來研究以本研究之績效指標進行檢測可用性，並制定更精準之指標項目。



參考文獻

一、中文部分

(一) 專書

- 吳錦才(1992)。就業服務理論與實務。中原文化出版社。
- 李允傑、張其恆、王方、郭振昌、吳俊明(2005)。職業訓練與就業安全。臺北：國立空中大學。
- 李庚霈(2004)。就業安全理論與實務。臺北：揚智文化。
- 李庚霈(2007)。我國總體就業服務政策現況與發展趨勢。
- 林水波(1989)。考績制度：理論研析與經驗印證。臺北：五南。
- 林振春(1992)。社會調查。臺北：五南。
- 林財丁、林瑞發譯，Stephen P.Robbins 原著 (2006)。組織行為。臺中：培生教育。
- 許士軍(2000)。績效評估之導讀「走向創新時代的組織績效評估」。(高翠霜譯，杜拉克等著，編者)。
- 陳寶釗(1997)。外展社工手法概述。香港外展社會工作縱橫，頁 167-171。
- 黃同圳(2000)。績效評估與管理，人力資源管理的 12 堂課。臺北：天下遠見出版股份有限公司。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢等(1989)。社會及行為科學研究法。臺北：臺灣東華。
- 葉晉嘉、翁興利、吳濟華 (2007)。德菲法與模糊德菲法之比較研究。調查研究—方法與應用，21，頁 31-58。
- 詹火生、彭台臨、陳聰憲、郭振昌 (2004)。職業訓練與就業服務。臺北：國立空中大學。
- 潘淑滿(2003)。質性研究—理論與應用。臺北：心理出版社。
- 蔡漢賢(2000)。社會工作辭典。臺北：內政部社區發展雜誌社。
- 蔣榮椿(1984)。我國就業服務組織問題研究。中國文化大學勞工關係學系。
- 謝臥龍(2005)。質性研究。臺北：心理出版社。
- 羅維安、葉恩慈(1997)。美國群黨服務與香港外展社會工作。(陳寶釗、郭乃揚、蔡錦發、曾永強，編者) 香港外展社會工作縱橫，頁 21-38。

(二) 期刊論文

- 王怡璇、劉宜臻、柯皓仁(2012)。大學圖書館績效評估指標之研究。圖書館學與資訊科學，38，頁 43-64。
- 成之約(2000)。由就業服務談就業服務體系的建構。勞工行政，143，頁 13。
- 吳安妮(2004)。平衡計分卡在公務機關實施之探討。政府績效評估。行政院

研究發展考核委員會。

- 吳清山、林天佑 (2003)。德懷術。教育研究月刊，92，頁 127。
- 宋文娟(2001)。一種質量並重的研究法-德菲法在醫務管理學研究領域之應用。醫務管理期刊，2(2)，頁 11-20。
- 李庚霽(2002)。為因應就業保險法實施我國就業服務轉型與發展。就業安全半年刊，1(2)，頁 17-36。
- 李庚霽(2007)。就業多媽媽計畫推動理念與績效及未來做法之探討。臺灣勞工雙月刊，5，頁 78-85。
- 林雅雯(2007)。就業多媽媽外展工作日志」統計分析。臺灣勞工雙月刊。
- 林嘉誠(2004)。公部門績效評估技術與指標建立。國家政策季刊，3(2)，頁 1-20。
- 林蘭因、羅秀華、王潔媛 (2004)。動員社區資源照顧社區老人—以龍山老人服務中心下午茶外展服務方案為例。社區發展季刊，106，頁 187。
- 施習恭、宮大川 (2010)。運用層級分析法與德菲法於台商導電橡膠業廠址選擇之研究。品質學報，17(3)，頁 229-245。
- 張維容、鍾信成(2009)。以德菲法建立醫院內部評估社區健康服務成效之指標。澄清醫護管理雜誌，5(1)，45-54。
- 陳適鴻、林永仁 (2013)。新產品開發跨職能團隊的成功關鍵因素研究—以 A 科技公司為例。管理資訊計算，2(1)，頁 105-127。
- 黃一峯(2003)。行政機關業務評估指標建構：以衛生署為例。研考雙月刊。
- 裴文、鄭永燦(2006)。利用蟻原系統模擬德菲法之決策機制。中華管理學報，7，頁 97-110。
- 簡茂發、劉湘川(1993)。電腦會議式大慧調查法及其在教育上之應用。資訊與教育月刊(35)，頁 6~11。

(三) 研究報告

- 成之約(2009)。外籍配偶照顧輔導基金績效指標建構之研究。財團法人國家政策研究基金會。
- 行政院研究發展考核委員會(2005)。政府機關引進企業績效評估做法之研究。
- 吳定(1990)。行政機關生產力衡量模式之研究。頁 22。行政院研究發展考核委員會。
- 吳宜恬 (2008)。平衡計分卡應用於政府組織之探討。T&D 飛訊(67)。
- 吳泰平 (2010)。運用平衡計分卡建構澎湖縣政府人事機構績效衡量指標初探。
- 袁建中、張建清、彭逸群(2005)。以德菲法預測台灣行動電話用射頻晶片發展趨勢。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(計畫編號：NSC93-2416-H-009-014)。

行政院研考會(2004)。政府績效評估。

(四) 學位論文

- 于家琪(2005)。就業服務台從業人員人格特質對工作績效影響之研究。中國文化大學勞動學研究所。
- 朱嘉榮(2009)。公立就業服務機構就業服務人員專業訓練之研究。國立政治大學勞工研究所。頁 12-13。
- 何墨儀(2005)。財經頻道可信度之研究(碩士論文)。臺北: 國立政治大學傳播系。
- 谷風泰(2008)。應用層級分析法對志願役士兵工作績效評估之研究—以陸軍為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班。
- 胡中宜(2007)。少年外展工作發展之分析—以臺北市為例。國立空中大學社會科學系。
- 胡欣野(2007)。公立就業服務機構功能定位探討。臺北: 國立政治大學勞工研究所。
- 張惠芳(2008)。就業服務外展人員運用過程之評析。嘉義: 國立中正大學勞工研究所。
- 莊宮齡(2008)。志工績效指標建構之研究:以林口長庚紀念醫院志工隊為例。淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班。
- 葉志強(2005)。我國小型老人養護中心外展服務之可行性研究。南投: 暨南國際大學。
- 蔡靜怡(2005)。觀光旅館業餐飲從業人員績效評估指標之研究。高雄: 國立中山大學人力資源管理研究所。
- 鄭婉潔(2005)。我國私立就業服務機構角色與功能之探討。臺北: 國立政治大學勞工研究所。
- 戴智啟(2007)。行政機關國會聯絡人工作績效評估指標建構之研究。國立政治大學學校行政碩士論文。
- 簡宇欣(2009)。我國就業服務之派遣勞動考察-以中彰投區就業服務外展人員為例。嘉義: 國立中正大學勞工研究所。

(五) 網路資料

- 高雄市政府勞工局訓練就業中心。瀏覽日期 2014 年 12 月 19 日。檢自：
<http://www.ktec.gov.tw/>。
- 郭昱瑩(2005)。績效評估之方法與工具研討會。瀏覽日期 2014 年 12 月 1 日。檢自：
<http://www.ccunix.ccu.edu.tw/~deptrcfppm/PMS/article.htm>。
- 新北市政府就業服務中心。瀏覽日期 2014 年 12 月 26 日。檢自：
<http://www.esc.ntpc.gov.tw/>。
- 臺中市就業服務處。瀏覽日期 2015 年 7 月 10 日。檢自：
<http://www.eso.taichung.gov.tw/mp.asp?mp=117030>。

臺北市就業服務處網站。瀏覽日期 2014 年 12 月 19 日。檢自：

<http://www.eso.taipei.gov.tw/>。

臺南市政府勞工局職訓就服中心。瀏覽日期 2015 年 7 月 10 日。檢自：

<http://job.tainan.gov.tw/>。

二、外文部分

- Adler, M. and Ziglio, E. (1996). *Gazing into the Oracle: The Delphi Method and Its Application to Social Policy and*. London, Jessica Kingsley Publishers.
- Anderson, G. (1993). "Managing Performance Appraisal Systems", Blackwell: Oxford.
- Craig, E.S., Richard, W., Betty & Lloyd, S.B. (1986). How to Construct a Successful Performance Appraisal System. *Training and Development Journal*, 40(4), p. 39.
- Crawford, J. E. & Crositt, W. B. (1980). Effective Decision-making Within the Organization: A Comparison of Regular, NGT and Delphi Group Process.
- Fortuin, L. (1988). Performance Indicators – Why, Where and How. *European Journal of Operational Research*, 1(34).
- Gupta, U. G., & Clarke, R. E. ((1996). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53(2), pp. 185-211.
- Holden, M.C. & Wedman, J.F. (1993). Future issues of computer-mediated communication: The results of a Delphi study. *Educational Technology Research and Development*, 4(1), pp. 5-24.
- Jackson, C. Donald. (1988). Great American bridges and dams. Washington, D.C.: Preservation Press.
- Kantor, P. (1984). Objective performance measures.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992, January–February). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, pp. 71–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kast, F. E. (1985). Organization and Management.
- Kaufman, R. (1988). Preparing Useful Performance Indicators. *Training & Development*, September, p. 80.
- Linstone, H.A., & Turoff, M. . (1975). The Delphi method: Techniques and applications. MA: Addison-Wesley.
- McClure, C. (1986). A view from the trenches: Costing and reference measures

- for academic library public services. *College and Research Libraries*, 47, pp. 323-336.
- McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*.
- McKenna, H. (1994). The Delphi technique: a worthwhile approach for nursing? *Journal of Advanced Nursing*, 19(6), pp. 1221-1225.
- Mead, R. (1992). *The design of experiments: statistical principles for practical application*. Cambridge University Press.
- Murry, J.W& Hammons, J.O. (1995). Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research. *The Review of Higher Education*, 18(4), pp. 423-436.
- Scheele, D. S. (1975). *Reality Construction as a Product In The Delphi Method:Techniques and Applications*. edited by H. A.
- Silverman, S. B. (1991). Individual Development Through Performance Appraisal. *Developing Human Resources*, pp. 5-133.
- Tesoro, F. and Tootson, J. (2000). Implementing Global Performance Measurement System: A Cookbook Approach. *Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco*.



附錄一 第一回合德菲法問卷

「就業服務外展人員績效指標之建構」

第一回合問卷

敬愛的先進您好：

首先感謝您於百忙之中抽空填答本問卷，這是一份**學術性研究問卷**，目的在尋求就業服務相關領域之專家，對於就業服務外展人員績效指標的意見與看法，以建構多面向且更周全的績效指標。

本研究擬採用德菲法(Delphi Method)來建構「就業服務外展人員績效指標」之內涵，預計進行**二回合**之問卷調查。由於本研究邀請的專家樣本數不多，所以您的意見將是本研究極為重要的一環，期望能藉由您的專業知識及豐富經驗，成為建構就業服務外展人員績效指標之依據，再此懇請您鼎力相助。

由於研究進度關係，導致問卷寄發與回收日期時間緊迫，造成您的不便與困擾，研究者深感歉意，懇請見諒，再次向您表達感激與謝意。煩請您將本次問卷於3月31日（星期二）前擲回！誠摯的感謝您，如有任何問題，請不吝賜告。

敬祝

健康快樂

政治大學勞工研究所
指導教授：成之約 博士
研究生：楊明朱 敬上

E-mail：maifish0908@hotmail.com

2015年3月2日

填答說明：

本研究經參閱相關文獻後，將績效指標的內容初步分為特徵性、行為性及成果性指標三類。本問卷均為單選題，請您依實際感受，逐題考量對各題項的「重要程度」，**勾選**出最適切的選項，請務必全部作答，俾利本研究統計結果。如您對題項內所述內容認為有增加或修正之必要，請在下方新增建議事項欄位中填具您的建議。再次感謝您對本研究的支持與協助。

----- 問卷開始 -----

您認為下列各項有關就業服務外展人員之績效指標，對績效衡量的重要程度是？

指標		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
特 徵 性	1.1	平易近人				
	1.2	領導能力				
	1.3	積極主動				
	1.4	友善體貼				
	1.5	溫暖關懷				
	1.6	任勞任怨				
	1.7	富同情心與同理心				
	1.8	冒險進取的態度				
	1.9	敏感性				
	1.10	信任感				
	1.11	對新奇事物的接受程度				
	1.12	熱情活潑				
	1.13	勤勉審慎性				
	1.14	情緒穩定				
	1.15	誠信正直				
新增建議事項：						
行 為 性	2.1	服從上級督導				
	2.2	遵守規定及團隊紀律				
	2.3	主動積極服務的熱誠				
	2.4	人際關係網絡的建立				
	2.5	團隊精神				
	2.6	蒐集資訊的能力				
	2.7	學習態度、能力				
	2.8	責任感				
	2.9	應變能力				
	2.10	傾聽與回應能力				
	2.11	出缺勤				
	2.12	熟悉相關勞動法令、就業安全法規與政策命令				
	2.13	了解就業市場脈動				
	2.14	了解各職業類別的職能和生態				

	2.15	諮商的技巧					
新增建議事項：							
成 果 性	3.1	協助政府推行外展就業服務					
	3.2	開發工作機會					
	3.3	協助弱勢者就業					
	3.4	落實在地就業					
	3.5	培育職場經理人					
	3.6	建構社會資源網絡					
	3.7	提供就業資訊					
	3.8	善用地方社會資源					
新增建議事項：							

-----問卷至此已全部結束，謝謝您的協助與合作-----

附錄二 第二回合德菲法問卷

「就業服務外展人員績效指標之建構」

第二回合問卷

敬愛的先進您好：

首先非常感謝您熱心協助第一回合問卷填答，並提供您寶貴的意見，使本研究在建構就業服務外展人員績效指標之內涵可以更為趨近。懇請您再次撥冗時間，提供您專業的見解，俾使研究內涵能更完善周延。

本次調查問卷係針對第一回合問卷中專家小組所填寫意見加以統計分析，並彙整專家小組建議修正或新增問卷題項內容，同時提供您第一次德菲法問卷所勾選之程度選項與意見，以供參考。由於本研究邀請的專家樣本數不多，所以您的意見將是本研究極為重要的一環，期望能再次藉由您的專業知識及豐富經驗，成為建構就業服務外展人員績效指標之依據，再此懇請您鼎力相助。

由於研究進度關係，導致問卷寄發與回收日期時間緊迫，造成您的不便與困擾，研究者深感歉意，懇請見諒，再次向您表達感激與謝意。煩請您將本次問卷於**4月27日(星期一)**前擲回！誠摯的感謝您，如有任何問題，請不吝賜教。

敬祝

健康快樂

政治大學勞工研究所
指導教授：成之約 博士
研究生：楊明朱 敬上

E-mail：maifish0908@hotmail.com

2015年4月19日

填答說明：

- 一、本問卷附上您第一回合所勾選之程度選項，及統計第一回合全體專家之眾數(最多人選取的數)、平均數、標準差，以顯示專家小組對相關問題所表達的見解，提供您本次填答之參考。
- 二、本問卷共分為特徵性、行為性及成果性指標三類，計38項，請您依照您的專業意見，同時參考專家小組的各項評估數據，由「非常不重要」至「非常重要」。

要」勾選您所認為「就業服務外展人員績效指標」之內涵；若您決定的意見與專家小組的統計數據差距過大，尚請敘明理由以供參考。

三、另依據部份專家建議，進一步修正(標註底線)或新增(粗體字表達)衡量項目，請您填答時惠予留意。

----- 問卷開始-----

您認為下列各項有關就業服務外展人員之績效指標，對績效衡量的重要程度是？

指標		非常 重要 5	重 要 4	普 通 3	不 重 要 2	非 常 不 重 要 1	您 上 次 意 見	平均數	眾數	標準差
特 徵 性	1.1	平易近人								
	1.2	樂於助人(新增)								
	1.3	積極主動								
	1.4	友善體貼								
	1.5	溫暖關懷								
	1.6	任勞任怨								
	7	富同情心與同理心								
	1.7	<u>富同情心(修正)</u>								
	1.8	<u>富同理心(修正)</u>								
	1.9	敏感性								
	1.10	信任感								
	1.11	熱情活潑								
	1.12	勤勉審慎性								
	1.13	情緒穩定								
1.14	誠信正直									
新增建議事項：										

指標		非常 重要 5	重 要 4	普 通 3	不 重 要 2	非 常 不 重 要 1	您 上 次 意 見	平均數	眾 數	標準差
行 為 性	2.1	服從上級督導								
	2.2	遵守規定及團隊紀 律								
	2.3	主動積極服務的熱 誠								
	2.4	人際關係網絡的建 立								
	2.5	團隊精神								
	2.6	蒐集資訊的能力								
	2.7	學習態度、能力								
	2.8	責任感								
	2.9	應變能力								
	2.10	傾聽與回應能力								
	2.11	出缺勤								
	2.12	熟悉相關勞動法 令、就業安全法規與 政策命令								
	2.13	了解就業市場脈動								
	2.14	了解各職業類別的 職能和生態								
	2.15	諮商的技巧								
	2.16	善用就業促進工具 協助雇主與求職者 (新增)								
新增建議事項：										

指標		非常 重要 5	重 要 4	普 通 3	不 重 要 2	非 常 不 重 要 1	您 上 次 意 見	平均數	眾數	標準差
成 果 性	3.1	協助政府推行外展 就業服務								
	3.2	開發工作機會								
	3.3	協助弱勢者就業								
	3.4	落實在地就業								
	3.5	蒐集分析提供在地 產業結構及勞動條 件等相關資訊(新增)								
	3.6	建構社會資源網絡								
	3.7	提供就業資訊								
	3.8	善用地方社會資源								
新增建議事項：										

-----問卷至此已全部結束，謝謝您的協助與合作-----