

國立政治大學公共行政學系碩士論文

公務人員考核動機與決策之研究：

臺北市立高級中等學校職員為例

指導教授：施能傑 博士

研究生：趙于萱

中華民國 102 年 1 月

謝 辭

三年半前，憑藉著一股莫名的堅持與傻勁考進了公行系所，與小幾屆的同學一同修課，期間面臨課業與工作相繼傾軋的壓力，於論文即將完成之際，再回首過去修課與撰寫論文期間的點點滴滴，雖然辛苦，但覺得非常值得。能夠順利完成學業，特別要感謝我目前服務學校前後幾任首長與主管的支持，李繼宗老師熱情地予以研究上的協助，以及所有接受我訪談邀約的學校主任，由於你們不吝於百忙中撥出時間協助與分享，才使我得以取得寶貴的經驗資料，豐富論文分析的內涵。

修課期間，朱斌好老師開設的「理性決策理論與實務」，以及蕭乃沂老師的「系統思考與政策模擬」，啟發並豐富了我論述的內涵，幫助我運用理論建構詮釋實務問題的角度，修課過程雖倍感壓力，卻意外地成為我論文研究的養分。論文撰寫期間，吾師施能傑給予我在進行質性研究上很大的幫助，由於施師在政府部門人事管理領域積累了豐碩的研究成果，也對於政府部門人事管理實務相當熟悉，因此不僅幫助我在研究初期尋得適當文獻，引導我建立研究概念架構，還在自身研究工作無比繁忙的情況下，撥出時間檢視論文進度，並每每於必要時提供精闢的修正意見，才得以讓我順利地朝著個人研究興趣完成這本論文。

最後，還必須感謝從準備報考、修課到撰寫論文期間，一路陪伴我走過，默默承受我壓力與情緒起伏的另一半，如果沒有他精神與行動上的支持，就無法實現我想要達成的目標。隻身在台北念書與工作，修業期間壓縮了我回家陪伴家人的時間，感謝我的父母，為成全子女的梦想，總是如此體諒，你們始終是我在异地念書與工作時，心中最為強大的後盾，謝謝你們。



趙于萱 謹誌於

台北

2013.1.15

摘 要

本文肇始於民國 99 年公務人員考績法修正草案所引發的爭議，並基於政策執行研究最常關切的重點—徒法不足以自行的事實，希望透過質性研究方法，從實際執行績效考核工作之第一線主管人員的心理層面進行探究，歸納形塑考核者動機之因素，以進一步了解考核者動機對考核決策之影響，並以學校組織中的考核者為研究對象。

藉由 Decotiis 與 Petit 於 1978 年提出的績效考核過程模型，以及 Harris 於 1994 年提出的考核者動機模型，抽取與本文研究興趣有關的因素，重新進行歸納，建構本研究的概念架構，並以此概念架構作為訪談設計、資料蒐集、資料分析，以及詮釋績效考核執行實務的脈絡依據。概念架構中，尚運用對描述個體實際決策行為特別具有解釋力的展望理論(Prospect Theory)，以其概念，對考核者作決策時的心理運作機制作更深刻的詮釋與理解。

研究結果發現，考核者因對制度執行成效普遍缺乏信任感而損及其對於績效考核的重要性認知、考核者因對執行考核工作的自我效能感不佳而選擇採用可規避衝突與責任的第三種策略評價、考核者關切考核決策所引發的效應甚於達成考核制度所強調的獎優汰劣目標、限制考列等次比例使考核執行

成果難以兼顧實質公平性、考核參與機制已然成為考核者規避考核責任的最佳途徑，以及考核者作決策時的心理運作機制為影響績效考核執行成敗的關鍵因素。最後，學校之組織特性框架雖與一般行政機關有異，然該研究場域中之考核者在制度執行層面的看法與作法卻未有太大差異，此或可歸結於績效考核的制度規範密度過高所致。

基於前述研究發現，本文針對績效考核制度提出兩點省思：(一)考列等次比例限制仍為問題根源、(二)考核改革宜跳脫捨本逐末的「症狀解」思維。再自前述之研究發現及省思觀點延伸思考，據以提出三點建議：(一)改革初期應著重獎優甚於汰劣，以幫助考核者重拾對績效考核的信任感、(二)運用訓練及經驗分享，以提升主管對績效考核的重要性認知與執行知能、(三)讓其他次要管理者或受考人的主要服務對象加入共同進行考核評價，以淡化績效考核主觀性、分散考核者單一評價責任，並提升考核評價的正當性基礎。

關鍵詞：績效考核、動機、決策、認知、自我效能感、展望

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	6
第三節 研究方法與範圍.....	12
第二章 重要概念與詮釋架構.....	17
第一節 現有文獻與本研究架構.....	18
第二節 考核重要性認知.....	24
第三節 考核者自我效能感與壓力.....	27
第四節 考核者對決策後果之展望.....	33
第三章 研究設計.....	45
第一節 訪談方法設計.....	45
第二節 問題題綱擬定.....	50
第四章 研究分析.....	55
第一節 研究場域之組織特性.....	56
第二節 考核重要性認知.....	58
第三節 考核者自我效能感與壓力.....	63
第四節 考核者對決策後果之展望.....	73

第五節 考核動機與考核決策.....	82
第五章 結論.....	87
第一節 研究結果.....	87
第二節 研究省思.....	91
第三節 研究建議.....	98
參考文獻.....	103
附錄.....	109
附錄一 公務人員平時成績考核紀錄表.....	109
附錄二 公務人員考績表.....	110
附錄三 訪談結果彙整.....	111

圖表目錄

圖目錄

圖 1 績效考核過程模型	19
圖 2 考核者動機模型	19
圖 3 本研究概念架構	21

表目錄

表 1 抽樣架構與各校職員人數	49
表 2 訪談題目彙整表	52
表 3 受訪者服務學校類型及擔任職務	53



第一章 緒論

第一節 研究動機

網路目前流傳一封電郵，內容為考績法修正草案通過後將出現新的人事表單，其中「公務員志願吃丙切結書」開宗明義強調，機關內公務員均極優秀，但考績法強迫 3% 吃丙，因此依下列緣由申請志願吃丙。表中臚列志願吃丙原因供勾選：非國王人馬、抽籤、輪流、君要臣死、黑掉了、新進人員、比長官優秀等等。公務員間廣為流傳，眾人出錢委請績優同仁吃丙，以換取大家安然過關的「同仁出錢給職吃丙」，也被列在表中。志願表最下方還有聲明絕不會提起申覆，否則「往後兩年仍志願吃丙」的切結。

——自由電子報 2010/3/19「志願吃丙切結書？網友搞 KUSO」

考試院若不先檢討過去公務人員考績「執行」的不當，及客觀上無令人誠服條件與配套下，「削足適履」的修法與「硬性」的「丙等」比例規定，考試院將是公務機關淪為「一攤死水」的推手，未來政府效能當每下愈況，實為不智耶！

——自由電子報 2010/3/9「肥大官瘦小吏 惡化政府效能」。

上面兩段文字，是針對民國 99 年公務人員考績法修正草案內容所引發的爭議，特別是在考列等次比例設限的合理性上，受到最多討論。不過，就如第二段文字所凸顯的，這些爭議的背後，其實隱含著更深層的問題，此即有關於績效考核在執行上的疑慮。績效考核制度一直以來的改革目標，是希望藉由明確的績效差異資訊，如實區辨員工的工作表現，同時搭配實質的獎勵措施，期使績效考核成為激勵與形塑部屬工作表現的有效管理工具。但這種

思維在執行上所面臨的最大盲點，是績效差異資訊的來源仍建立在考核者所作的判斷之上，而這種判斷的本質及限制向來乏人關注，但又確使績效考核在公部門中的推動，面臨著許多執行上的變數與難題。

有關實施績效考核的目的與功能，自人力資源管理的角度觀之，績效考核是組織管理者進行人力資源相關行政決定時的基礎，管理者可依考核結果進行的事項包括：陞遷決定、工作輪調、獎勵分配、人力發展、訓練規劃、評價回饋、人力資源研究等(Decotiis & Petit, 1978)。而從新公共管理的觀點，公務人員的績效考核可視為政府掌握整體產出品質的一項管理工具，透過績效考核，才能進一步展現政府的課責機制，並發揮提振工作士氣、創造激勵誘因、進行員工職涯訓練與發展、使個體目標與組織目標結合等人事管理積極功能。雖然管理理論與組織運作實務，均賦予績效考核制度極高的積極管理目標，但關鍵問題仍在於：如何才能獲得正確的績效考核結果。由於績效考核一向具高度屬人性特色，其中不免隱含諸多主觀判斷，致使績效考核是否臻於正確並無明確標準可據，不過即使如此，多數人對於考核正確性所指涉意義之認知，應仍有其一致性，亦即績效考核係主管對於屬員工作表現之評價與排序，其與屬員的客觀工作表現間，應有若合之處。

為了有效達成實施績效考核之目標，組織必須藉由考核者的努力才能獲

致正確的績效考核結果，但過去的研究卻指出，評價浮寬(Rating Inflation)現象不論對政府部門或企業組織來說，都是不爭的事實(Murphy & Cleveland, 1995:241)，亦即，無論受考者的工作表現如何，考核者在進行績效考核時，幾乎都傾向給予高於受考者實際工作表現的評價。那麼，究竟什麼因素在干擾考核者進行績效考核？陳敦源(2010)曾以政府績效環境具有「價格系統不存在」的本質，以及考核者不過是一個僅具「有限理性」的社會人之觀點，說明考核者並不具有蒐集與處理所有考核資訊的能力，無法扮演上帝的角色。而除了從資訊蒐集與處理之認知角度來看績效考核外，另有研究者係以考核者個人動機與決策理論觀點來解釋，如 Kahneman 與 Tversky 於 1979 年所提出的展望理論(Prospect Theory)，即曾被用以解釋考核者進行績效考核決策時的心理運作機制(Murphy & Cleveland, 1995:245)。Decotiis 與 Petit (1978)也曾嘗試對影響績效考核過程之因素進行歸納，並認為考核環境(適當的考核標準是否可得)、考核者能力、以及考核者動機等三個面向，是影響績效考核結果正確性的主要原因。

作者服務於學校組織，參與公務人員的考績過程，一向對於考核者的壓力及受考者的反應有深刻的感受，適逢民國 99 年公務人員考績法修正草案喧騰一時，「公務人員志願吃丙切結書」及「公務員互評表」在網路上流傳甚廣，

對考績制度實施以來所衍生的問題極盡嘲諷，公務人員普遍對考績制度感到不信任，認為改革並無法改善差異資訊取得困難的事實，以及考核者運用潛規則便宜行事的作法，同時對身為考核者的主管來說，實施績效考核亦無法達到理論上之期待，成為激勵與形塑部屬工作表現的有效工具，由於績效環境之價格系統不存在，以及考核者本身無法擺脫有限理性的限制，使得考核者對於其績效考核決策的可解釋性降低，受考者的不滿因此形成考核者的壓力來源。

陳敦源(2010)曾將目前國內有關公務人員考績研究的實質內涵進行歸納，並大致區分出以下四個研究面向：

- 一、 評估指標建立與考績種類劃分(行政管理觀點)
- 二、 甲等比例是否設限
- 三、 激勵誘因設計(組織與激勵理論觀點)
- 四、 考績制度法制化

依照陳敦源(2010)之歸納，可知過去研究著力於主題一與主題三的數量相當豐碩，只不過由於研究焦點始終放在進行績效考核的技術(江汶珠，1997；余致力、蔡宗珍、陳志瑋，2001；余致力，2003；施金山，2003；洪

國平，1998；邵敬麓，2001)，以及如何透過考核結果以達組織目標及激勵效果(孔寶淦，1998；鄭勝分，2001；戴燕珠，1998)，其他如主題一與主題三之交互探討(趙其文，2001)，以及對考績制度法制化之關注(徐有守，1997；張四明，2010)等，以致績效考核的過程究竟如何進行，考核結果是否如公務人員考績法所揭示之達到信賞必罰之旨，類此真正影響到整體制度施行成果的最根本問題，則仍缺乏探究。

過去相關研究之關切面向既相當多元，但若是從曾參與績效考核實務的人事工作者角度觀之，則對於「人」究竟如何執行制度的關心，將可能甚過於對「制度」本身的關切，畢竟在實施績效考核的實務上，徒法不足以自行是不可否認的事實。Peter Senge 在「第五項修鍊」一書中提到：「現實世界中的動態複雜問題，多源於人類思考與互動的基本習性，它超越了組織與政策特性的影響」，以系統思考的觀點，探討實施績效考核所面臨的問題，也許不能只著重於績效考核制度設計及運用工具，以及期待如何使用考核結果達成組織目標，卻忽略考核者實施考核的運作過程，或有必要將涉入考核過程的高度人為運作變因，納入考核問題的系統界限之中，否則在檢討績效考核的執行成效時，就無法全然瞭解績效考核制度執行上的根本問題所在，而落入見樹不見林的陷阱中。也因此，本研究所想要關切的重點並不及於對考績

制度的議論，而是關切考核者面對執行上的困難時，其動機對於考核決策的影響。基於這樣的想法，乃燃起本研究的興趣與動機，期能在現行公務人員考績制度的框架下，以實施績效考核的主管人員為研究對象，描繪及理解其績效考核決策過程。

介紹本研究的動機之後，本章接下來將分作兩小節：首先，為使讀者對於本研究的界限先有一個清楚的輪廓，第二節開始將說明研究的目的與問題，之後，為使讀者對本研究所使用的主要研究方法與資料蒐集範圍先有一基本認識，再以第三節進一步說明。

第二節 研究目的與問題

如前所述，績效考核制度內涵所想要體現的是更為積極的人事管理功能，但以目前公務人員績效考核的實務來看，立意良善的制度在執行上卻頗為人所詬病，根據研究者過去的訪談經驗及實務觀察，已然發現公務人員的績效考核制度在運作上至少面臨著三大問題：「政府績效環境之價格系統不存在」、「績效差異資訊取得與處理困難」、「考核者運用潛規則¹之作法」，而這

¹依照吳思(2009)對於潛規則此一概念的定義，潛規則是人們私下認可的行為模式，從社會的人際互動中自然形成，此種不可言明的規則，可使互動者間的衝突減少、交易成本降低，

些問題又與 Decotiis 與 Petit (1978)所歸納之影響績效考核結果正確性的三個主要原因(考核環境、考核者能力、考核者動機)不謀而合。在政府倡議改革公務人員考績制度之際，研究者認為對於制度的執行方式以及所遭遇問題之深入理解，應有助於指引問題思考與制度改革之方向。在這一節中，作者將先闡明本研究的目的，再據以劃定本研究的問題探討界限，以明確本研究後續的探討方向。

一、 研究目的

本文的研究目的主要有二。首先，自歸納影響考核者動機之因素開始，從考核者動機之觀點，理解動機對績效考核決策之影響，而同時，由於任何個體所作之決策，事實上都與決策者對該決策選項之「展望」(Prospect)有關，因此在探討考核者動機對考核決策之影響時，本文尚嘗試運用對決策者之心理運作過程特別具有描述與解釋力的展望理論，對考核者的動機與決策進行詮釋。本研究的第二個目的，是希望藉由前述之探討基礎，進一步指出目前績效考核制度改革方向可能引發的潛在問題，期使改革之美意不要落入系統

但這種在現實中被廣為運用的規則，實際上卻可能侵犯了正式制度設計之初所欲體現的價值，因此不得不以隱蔽的形式存在，互動者間對於此種規則不可言明的特性都有共識，並希望藉由潛規則的運作，來獲取正式制度所不能提供之利益。

動力學捨本逐末基模²所指涉之「症狀解」所引發之副作用增強反饋環路中。

以下分別說明之：

(一) 從考核者動機之觀點，理解動機對績效考核決策之影響

由於公部門的績效環境缺乏明確的量化指標，向來為政府在衡量公共服務執行成果及公共利益落實成效時，難以克服的一大特性，影響所及，也使得績效差異資訊之取得與處理變得相對困難，在考核環境基本條件改善空間有限的情形下，確實考驗著考核者的能力與動機。考核者蒐集與處理績效資訊的能力雖然因人而異，但透過教育訓練之實施，仍可期待考核者能力之增進，唯獨考核者的動機卻是特別難以掌握的面向。由於考核環境的嚴峻，考核者勢必無法擺脫實施績效考核後必須面對負面結果之壓力，在人都是理性、自利的假定之下，動機因素對於績效考核決策過程之影響，其重要性不言而喻。

前一節曾提及，過去與績效考核相關之研究，除了已普遍運用的資訊處

²研究系統動力學的學者，透過長期對於現實世界中動態複雜問題之深入探究，將看似複雜的問題歸納出十幾種基本的系統基模，用言簡意賅的方式闡述問題癥候。其中，捨本逐末基模係指，針對問題所提出之容易解，通常只是暫時解除問題癥狀的「症狀解」，而非解決問題的「根本解」，且勉於運用症狀解容易伴隨副作用，使原問題的癥狀嚴重程度加劇，猶如飲鴆止渴。

理理論觀點外(施能傑，1992；陳敦源，2010)，尚有少數研究係從考核者個人動機與決策理論觀點來解釋(Murphy & Cleveland, 1995:245)。為對考核者作決策時的心理運作機制有更為深刻的理解，本研究將嘗試以對描述個體實際決策行為特別具有解釋力的展望理論(Prospect Theory)，對考核者的績效考核決策過程進行詮釋，或可說明人在經濟學所假定的理性框架之下，由於動機因素的干擾，使個體對於不同風險情境下(獲得、損失與機率之組合)的決策，可能持有迥異的風險態度，而非如傳統強調理性公理的預期效用理論(Expected Utility Theory)，均假定決策個體的風險偏好具有一致性。有關展望理論之內涵，以及展望理論如何運用以詮釋績效考核決策，將於第二章時另闢一節加以說明，希望能以此描述性的決策理論，與之後所蒐集的訪談資料進行詮釋與對話。

(二) 指出目前考核制度改革方向可能引發的問題，提供改革不同的思考方向

目前公務人員的績效考核執行成果與制度設計希冀達成之目標相距仍遠，考試院一直以來亦不斷在規劃考績法制的改革方向，以過去政府所提出之限定考列等次比例方案，並未解決公務人員績效考核在運作上所面臨的三大問題，自有重新思考制度改革方向之必要。因為如若仍是使用頭痛醫頭、腳痛醫腳的「症狀解」(考列甲等比例過高，便限制甲等比例上限；考績無法

落實懲/汰劣，便設定考列丙等比例下限)，而未將執行過程中的考核者心理運作機制納入考核問題的系統界限中加以探討，則使用「症狀解」所帶來的副作用，如同系統動力學者 Peter Senge 所認為：「今日的問題常種因於昨日的解」，未來績效考核制度所必須面臨的，很可能是更嚴重的不信任與敷衍應付問題，因此本研究最終之目的，仍是希望在前述的探討基礎上，提供制度改革不同的思考方向。

二、 研究問題

從上述研究目的可知，本研究有興趣的問題類型，主要係偏重於過程性、意義性、情境性、描述性、以及解釋性問題。本研究特別想探究的，是考核者在組織特定考核情境下考核過程中的想法，以及考核者實際上如何看待及執行其考核工作，最後，希望尋求對於考核者想法與決策行為之「解釋性理解」³。

由於本研究所關切的問題，乃鑲嵌於組織的特定考核情境中，因此績效

³陳向明(2009)：『質的研究的主要目的是對被研究者的個人經驗和意義建構作「解釋性理解」或「領會」(verstehen)，研究者通過自己親身的體驗，對被研究者的生活故事和意義建構作出解釋。』。

考核制度與組織特性，自為本研究在嘗試理解考核者決策行為時所無法排除的必要框架。因此在明確界定研究問題前，當有必要先點出作者認為現行績效考核制度中可能影響考核決策運作的幾個面向，諸如：考核項目設定、考列等次比例限制、考核結果與外滋性報償連結、考核救濟方式、考核委員之組成與運作、以及汰劣機制設計等。至於本文所界定之研究場域的組織特性，則留待下一節之研究範圍再作說明。

在上述這些執行績效考核工作所無法排除的必要框架下，本研究將以 Decotiis & Petit (1978)所提出之影響績效考核結果正確性的三個因素中的「考核者動機」為主要探討面向。本研究主要的研究問題如下：

- (一) 哪些因素形塑考核者動機。
- (二) 考核者動機對於考核決策之影響。
- (三) 台北市立高中職學校之考核執行現況分析。

由於影響績效考核正確性的三個因素中，考核環境係與制度及公部門組織特性有關，而制度設計與組織特性向來為相對穩定的影響因素，非經修法或變革不易有所變動，因此不為本研究之興趣，不過由於制度規範與組織特性為探究政策執行情形時無法忽視的必要脈絡框架，因此本文乃嘗試於主要

制度規範下，對特定組織類型之考核執行情形進行個案探究。至於考核者能力，則與考核者處理考核資訊的過程有較大的關聯，過去對此面向有興趣的研究者，多係以資訊處理理論的角度進行探究，而本研究則希望將研究興趣寄於更難以掌握的面向之上。正由於考核制度與組織特性框架相對穩定，而考核者能力可藉由施予適當的訓練來獲取改善的空間，唯獨考核者動機此一因素，對考核決策之影響相對多變而難以掌握，因此本研究希望能夠藉由與研究對象對話的機會，彙整出形塑考核者動機之因素，並藉由過去研究所提出的相關模型，重新進行歸納。

在對型塑考核者動機之因素完成歸納之後，由於 Decotiis & Petit (1978) 雖曾提出影響績效考核結果正確性的主要面向，但其研究並未涉及對這些主要面向進行更細部的操作，藉以探討考核者動機對於考核決策的實質影響。以績效考核實務運作的觀點，對於制度執行情形的探究，應有助於制度改革方向之擬定與政策目標之達成，因此，本研究希望能夠再前進一步，運用質的研究方法的優勢，以描繪績效考核實務中，考核者動機對考核決策的實質影響。

第三節 研究方法與範圍

為尋求對考核者心理運作機制，以及考核者動機對決策之影響的「解釋

性理解」，本研究係以質的方法作為研究方式之主體。本節之目的，是為了在尚未確定研究後續的具體程序與操作方法，以及對研究對象進行目的性抽樣前，先對研究方法與範圍界定大方向，以指導後續研究之進行。以下即分別對本研究所使用的方法，以及資料搜集的範圍進行說明。

一、研究方法

為搜集資料以尋求對前述研究問題之理解，並為後續之資料分析建立一個可供歸納與探討的架構，本文運用之研究方法如下：

(一) 深度訪談

由於本研究的首要目的，是擴大績效考核問題的思考範圍，將考核者的動機納入考量，以尋求對考核者想法與決策行為之領會，因此在資料搜集上，即須以深度訪談為主要的研究方式，以期對考核者動機之形成，以及動機對決策之影響有更深入的理解。

(二) 文獻探討

為使訪談資料的歸納與探討有一貫脈絡可循，本研究再藉由文獻探討的方式，運用過去績效考核相關研究所提出的兩個模型，抽取其中與本研究有

關的重要概念，再建構出本研究的概念架構，以為後續資料歸納與分析之基礎。有關本研究概念架構之提出，於第二章再作說明。

二、研究範圍

上述深度訪談之抽樣目標對象，本研究選定為學校組織中受考人的直屬主管，亦即，本研究係以學校中兼任行政職務的一級主管人員為研究對象，探討考核者如何對考績初核進行評擬與決策。在上述範圍內須特別提出界定者有二：一為本研究範圍僅鎖定在直屬主管的初核決策上，二為本研究僅以學校組織中的考核者為研究對象。

雖然在考績實務上，公務人員最終的考核結果尚須經過機關長官的覆核才算底定，但由於本研究想要探究的是影響考核者決策的動機因素，而動機的產生則可能源自於考核者對考核決策的重要性認知、考核者對決策後果的認知、以及考核者本身所承受的壓力等。以績效考核而言，主管人員對於績效考核的看法，以及其所必須承受的決策後果與壓力，依其管理層級之不同應有顯著差異，而組織中不同層級之主管對於受考者的看法與對績效考核決策的考量既不盡相同，為使本研究對考核者動機之探討能有匯聚之焦點，並突顯第一線考核者在面臨壓力與考核難題時對其考核決策方式之影響，因此

乃只選定組織中的單一管理層級—受考人的直屬主管，作為本研究的研究對象。

再者，本研究特別選定以學校組織中的考核者作為研究對象的主要原因，係以作者服務期間對於學校組織的實地觀察，發現學校在「工作衡量內涵」、「陞遷激勵效用」、以及「考核者課責」此三個面向上，與一般行政機關有所不同，因此認為有選定於此範圍內進行績效考核決策之研究的探討價值：

- (一) 自工作衡量內涵觀之，學校職員的工作屬性多必須與教師及學生互動，因此無法如同一般行政機關，以相對明確的標準(如：公文處理時效)來衡量其工作績效，缺乏較為明確的衡量準則，特別考驗考核者的考核能力。
- (二) 在陞遷激勵效用上，由於學校的組織層級相對於一般行政機關通常較低，陞遷序列少，組織內部所能提供的陞遷機會有限，因而與一般行政機關中的人員相較，長久留在學校服務的職員，其職涯規劃相對來說較缺乏陞遷意圖，因此績效考核之目的若只考量發展性目的而無實質獎懲手段，激勵在學校組織中較難看見成效，也因此外滋性報償與考核結果的連結在學校組織中特別為受考者所重視。

(三) 再就考核者課責來說，由於學校中兼任行政職務之主管依規定須由教師

兼任，因此考核者隨時都有可能卸除行政職務，回到與受考者平行的同

事關係，甚至接受其服務，而此種不穩定的層級節制關係，似乎會造成

考核者在進行績效考核決定時的顧慮，或可能使學校組織中的考核者較

不願意承擔績效考核責任。

而除了學校組織特性與一般行政機關不同之理由外，由於質的研究強

調，個人的經歷和看法不僅影響到研究者進行研究的方式，研究者的經驗性

知識對研究本身亦十分具有幫助，以作者本身於學校中服務，對該類組織之

考核情境已有多次參與經驗，因此也希望藉由在學校中與考核者互動、參與

考核過程經驗之累積，能夠在訪談題綱的設計，以及後續資料的討論分析上，

有更多的闡釋與理解，因而乃選定學校組織中的考核者，作為本研究的資料

搜集來源對象。

第二章 重要概念與詮釋架構

以上緒論之各節，已就本研究起始的動機、研究進行的目的、研究關切的問題、研究所運用的主要方法、以及研究將搜集之資料來源範圍等，均作了說明。接下來第二章的部分，則是藉由作者對過去與本研究有關之績效考核研究中相關重要概念的整理，基於作者對於重要概念的理解，再重新進行歸納與整合，據以提出本研究主要的探討概念架構，以作為後續問題設計、資料搜集與整理、以及最後提出解釋性理解時的脈絡依據。

本章第一節先自 Decotiis & Petit (1978)的績效考核過程模型，以及 Harris (1994)的考核者動機模型中，抽取與本研究探討面向有關之重要概念，對這些概念與考核者動機間的關聯作初步說明，並據以提出本研究的概念架構，使讀者對本研究的主要架構先有基本認識。隨後各節，再就第一節概念架構所歸納出之影響考核者動機的變項，以及各變項之個別影響因素，其與變項間的關係作更深入的說明。

除了運用兩個相關模型重新歸納影響考核者動機之因素外，由於本研究所提出的概念架構中，尚運用了展望理論所使用的「展望」(Prospect)一詞，來對考核者作決策時的心理運作過程作更細緻的詮釋，因此有必要再對展望一詞的意涵，以及展望理論如何得以運用於詮釋考核者進行決策時的心理運

作機制稍作介紹，此部分將安排於介紹研究架構中的最後一個變項時，再併同說明。

第一節 現有文獻與本研究架構

本研究的興趣所在，與社會心理學中一些當代的主要理論有關，如動機理論、認知理論、決策理論，由於本研究的目的並不在於評價或驗證某個理論，而是為了對某個有興趣的行為有更多的發現與詮釋，因此傾向於對某個現象進行個體想法與決策之蒐集，然後再進行描繪與整理。而為了使後續訪談資料的整理能夠與過去績效考核相關之行為研究所使用的重要概念連結，同時希望藉由前人的研究成果，為本研究建構出一個有助於後續資料歸納與分析的探討架構，此節即先從與本研究探討方向有關的兩個模型中：Decotiis & Petit (1978)的績效考核過程模型(圖 1)、以及 Harris (1994)的考核者動機模型(圖 2)，抽取與本研究後續探討有關之影響因素，並以三個較大的概念來涵蓋與解釋這些影響因素與考核者動機間的關聯，形成本研究的主要概念架構。

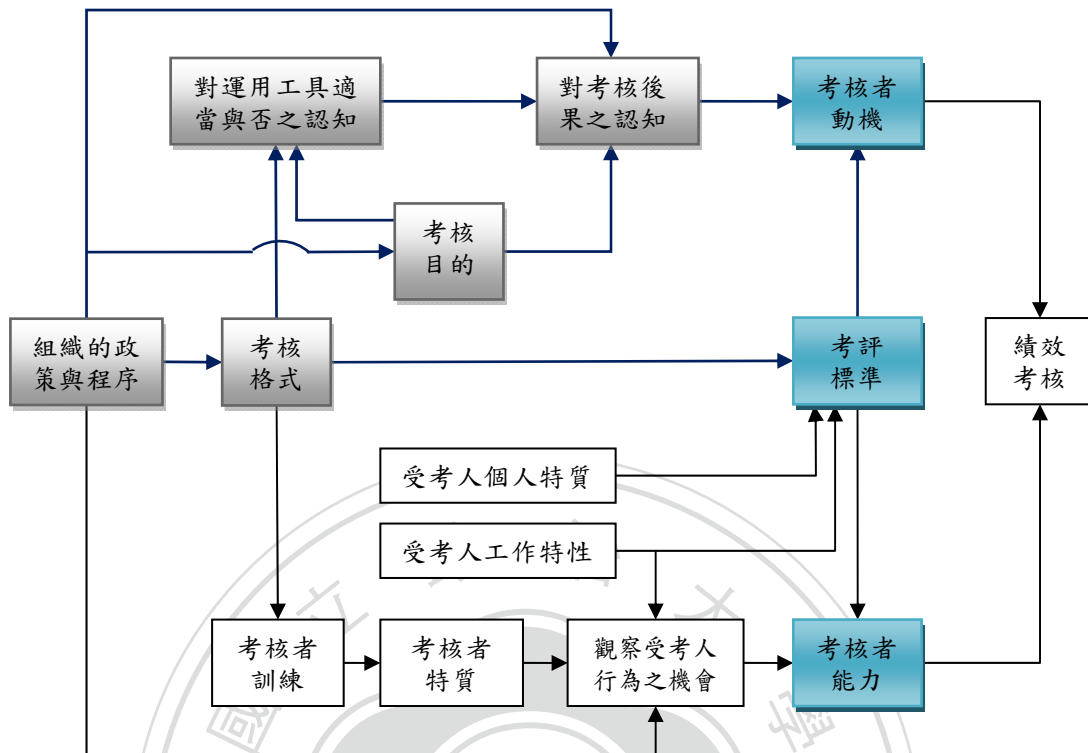


圖 1 績效考核過程模型

資料來源：Decotius & Petit (1978): pp.637

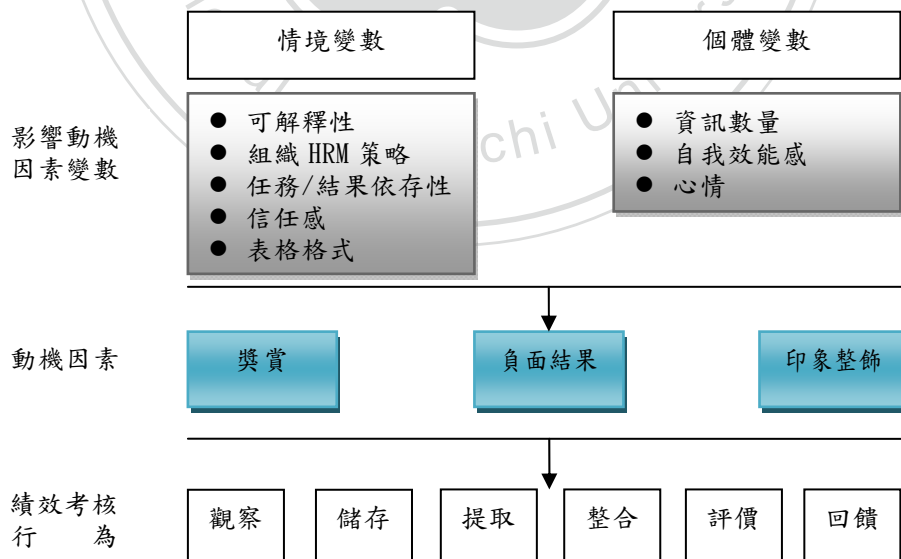


圖 2 考核者動機模型

資料來源：Harris (1994) : pp.739

Decotiis & Petit (1978)曾提出影響績效考核正確性的三個因素(圖 1)，但由於公部門中的考核環境基本條件改善空間本就有限(陳敦源，2010)，考核者之考核能力則可藉由教育訓練的實施而有增進的空間，唯獨考核者的動機，卻是績效考核過程中特別難以影響與掌握的面向，因此本研究所關注者，在於影響績效考核決策的人為運作變因，亦即，影響考核者決策的動機因素。

在圖 1 中，與考核者動機有關的因素，包括「組織的政策與程序」、「考核格式」、「考核目的」、「對運用工具妥適性之認知」、以及「對考核後果之認知」。圖 2 中，影響考核者動機因素之變數，則有「可解釋性」、「組織的人力資源管理策略」、「任務(結果)依存性」、「信任感」、「表格格式」、「資訊數量」、「自我效能感」、以及「印象整飾」等。

以上這些自模型抽取出的因素，由於受到模型表達簡潔性的限制，致部分因素與考核者動機間的關聯，無法讓人產生較為直覺的連結，因此有必要透過研究者對文獻內涵的理解，為這些因素與考核者動機間的關聯，加入可增進理解的概念，作進一步的歸納與整理。在本研究中，這些概念分別為：考核者對制度之「重要性認知」、考核者之「自我效能感與壓力」、以及考核者「對考核決策後果之展望」。各概念與影響因素間的關聯，以及本研究的概念架構，如圖 3 所示。

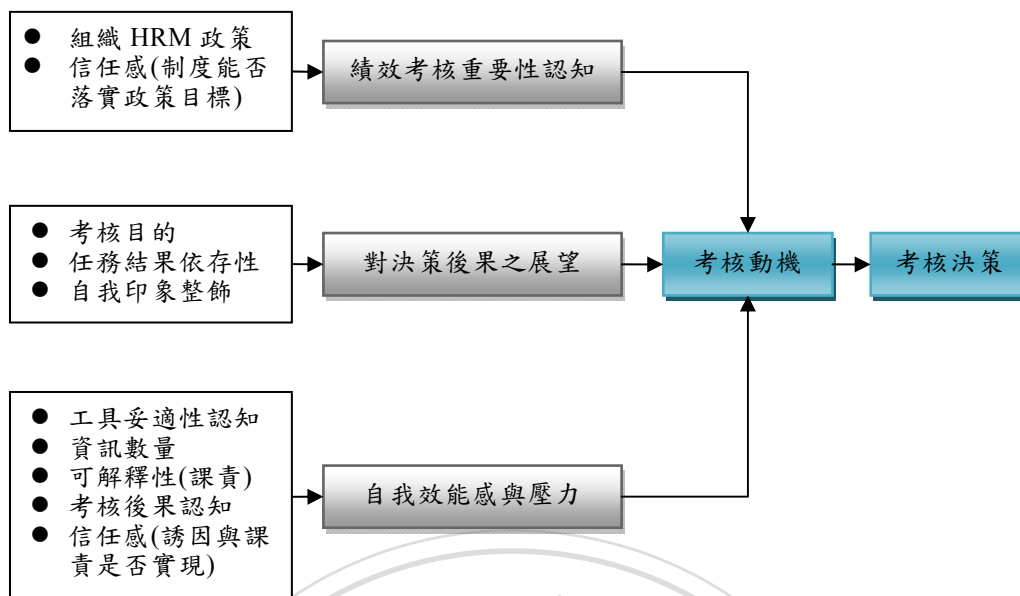


圖 3 本研究概念架構

資料來源：本研究整理

圖 3 中，考核者對組織人力資源管理政策的認同程度，以及考核者對於制度能否落實公平性與合目的性的信任感，都與考核者對於績效考核制度重要性認知的建立有關，而考核者對制度的重要性認知，則會影響考核者是否願意認真執行考核工作，以求獲致正確考核結果的動機。

至於考核者對於運用工具妥適性之認知(或為表格格式)、考核者可獲取之與績效相關的資訊數量、考核者對考核結果的可解釋性(或稱課責)、考核者對考核後果之認知、考核者對制度誘因機制可否實現之信任感等，則都與考核者自我效能感之形成有關。其中，前三個因素與自我效能感的「自我能力預期」向度有關，而後兩個因素則與自我效能感的「結果預期」向度有關。

自我效能感係立基於個人信念會影響動機與行為的概念之上，假設考核者對於考核工作的自我效能感不佳，卻基於職責仍須實施考核，在面對來自不同面向的監督力量(包括受考核部屬、直屬長官、其他部門考核者、以及正式救濟管道)時，即可能造成考核者的壓力，進而影響考核者的考核動機。

最後，實施考核制度之目的、考核者對部屬在其工作任務或獲致結果上的依存度、以及考核者自我印象整飾之需求等，則與考核者對考核決策後果之展望(Prospect)有關，亦即，考核者對於考核決策所帶來之結果究係獲得抑或損失之認知，以及因考核決策而來的這些展望各自可能發生的主觀機率，均影響著考核者執行績效考核工作時的動機。

圖 3 的研究架構，其實已涵蓋了本研究所關切的兩個研究問題。首先是對形塑考核者動機因素之探討與歸納，而藉由對影響考核者動機因素之歸納，可為考核者動機之操作提供一個基礎，藉以進一步將考核者動機視為一個獨立變項，探討考核者動機對績效考核決策的影響。有關考核者動機可能影響績效考核決策之文獻基礎，在 Decotiis & Petit (1978)的績效考核過程模型(圖 1)已明確地呈現，其中，考核者動機為影響績效考核正確性三個因素中的其中一環，而由於影響考核者動機的因素眾多，且其中尚涉及考核者的諸多認知過程(如：考核者對組織政策重要性之認知、對運用工具妥適性之認

知、以及對考核後果之認知等)，因此使得考核者動機對績效考核決策的影響，可說較之其他兩個影響因素而言，其影響更為詭譎難測。加之 Decotiis 與 Petit 兩人雖已具體指出影響績效考核正確性的影響因素，但卻並未進一步探究這些因素對於考核決策的實質影響，因此本研究希望能夠挾傾向經驗性研究的優勢，進一步探討考核者動機對於考核決策的實質影響。

本節一開始先回顧了與本研究興趣有關的兩個重要模型，並指出模型中與本研究相關的概念，由於模型中影響考核者動機的因素眾多，不同研究者對於類似之概念亦運用了不同的命名，加之模型僅能以最簡潔的方式呈現，為增進讀者對於這些因素與考核者動機間關聯性的理解，因此復運用了三個概念來歸納與解釋這些影響考核者動機之因素，並形成本研究的概念架構。在完成本研究概念架構之建構後，接下來第二節至第四節，則將更詳盡地說明這些與考核者動機有關的因素，其與「重要性認知」、「自我效能感與壓力」、以及「對考核決策後果之展望」等概念間的關聯，以及這些概念與考核者動機間的關係。

第二節 考核重要性認知

認知(cognition)，是指通過知覺、形成概念、判斷或想像等心理活動來獲取知識的過程，即以個人思維進行訊息處理的心理功能。過去研究對於與績效考核有關之認知方面的探討，事實上包括了許多不同的面向，如考核資訊處理過程(Denisi, Gafferty & Meglino, 1984；施能傑，1992)、考核工具妥適性認知、考核者對於考核後果之認知，以及考核重要性認知等(Decotiis & Petit, 1978)。

其中，資訊處理觀點著重於資訊的收集、儲存、提取與整合過程，由於認知所指涉者包含知識的獲得(心智結構)與使用(心智歷程)，因此以此觀點出發之研究，認為考核者要觀察與收集什麼類型的資訊，以及資訊彙集之後的訊息處理，均與考核者的心智認知過程有關，事實上，本研究將資訊處理觀點視為與考核者能力有較大的關聯，因為考核者要如何自眾多的資訊中「取樣」出具代表性的訊息，以及如何對這些訊息進行整理與解讀，及對資訊處理過程中可能產生的偏誤有所自覺與避免，這些都牽涉到考核者執行績效考核工作的能力，此部分的探討雖然重要，但非本研究之興趣所在。至於考核者對於考核工具妥適性之認知，以及考核者對於考核後果之認知，則均與考

核者本身的自我效能感與壓力之形成有關，因此留待第三節再來說明。

至於考核者對於績效考核的重要性認知，Decotiis & Petit(1978)曾在論及考核者訓練內涵時特別提及，除了針對考核謬誤態樣、工具運用、情境模擬等偏向操作性的訓練面向外，訓練內容應該包含考核者對於考核政策重要性認知的建立，此對於任何一個想要獲得正確績效考核結果的組織而言，實甚為重要。這樣的論述其實並不難理解，由於考核者的時間資源有限，而績效考核只是考核者眾多工作項目中的其中一項，以系統思考的觀點來解釋，不論組織實施績效考核所期望達到的政策目標為獎優汰劣或人力發展與規劃，在實踐的過程中多少會遇到時間滯延的問題，短時間內較難看出立竿見影之效，因此在有限的時間資源與實施考核所能獲得的實質結果兩相權衡下，考核者可能不願花費過多的心力在考核工作上。因此，唯有使考核者理解並認同考核政策對組織人員士氣激勵及未來人力資源發展與規劃的重要性時，考核者才有可能認真地看待考核工作，並對部屬的表現作出與其工作績效相符的評價。

而另一個會影響考核者對於績效考核重要性認知的因素，即為考核者與受考人雙方對於績效考核制度能否落實政策目標的信任感，假若考核者與受考人都不相信組織實施之績效考核結果具有公平性及合目的性時，表示績效

考核只是一個虛有其表的制度，此必定會降低考核者對於考核重要性的認知，而對於制度的信任感不足，將可能使得制度不論如何修正，其意義對於使用或適用制度的人而言，都僅具有表面的宣示意義而已，此即 99 年考試院提出公務人員考績法修正草案時所面臨的情況。當多數人處於不信任制度的情形下，少數認真依照制度設計精神去執行的人，反而會得到更多的負面結果，以績效考核而言，不信任考核制度會使得考核者對於考核的重要性認知降低，並影響考核者正確考核的動機，致使考核評價結果偏於寬濫(rating leniency)。

在探討認知與考核決策動機之間的關聯時，過去的研究既有與認知有關的不同探討面向，但其中惟有考核者對於績效考核重要性的認知，可說是績效考核在執行上能否體現其制度設計意義最重要的一環，因為不論制度設計得如何完善，還是必須藉由第一線執行制度之人的手，才得以實現設立績效考核制度的最終目的。因此，要如何讓實際執行考核制度的人理解並認同組織的人力管理政策目標，同時對考核制度抱持信任感，將是提升考核者對績效考核的重要性認知，進而增進考核動機與考核結果正確性的重要前提。

第三節 考核者自我效能感與壓力

考核者壓力事實上與考核者在執行考核工作時的自我效能感有關，由於績效考核結果必須面對不同來源之監督力量的檢視(包括受考核部屬、直屬長官、其他部門考核者、以及正式救濟管道)，如果考核者對於自我是否能夠成功地執行考核工作之能力預期，以及最後能否獲取所欲獎賞之結果預期均相對低落，則考核者的自我效能感自然不佳。在考核者自我效能感不佳，卻仍必須進行考核工作的情況下，就可能使考核者難以承受因在意考核結果而形成之各種監督力量所帶來的壓力。考核者自我效能感之形成，受到許多因素的影響，其中，考核者對於評量工具妥適性的認知、考核者可獲取之績效相關資訊數量、考核者對考核結果的可解釋性(或稱課責)等，均影響著考核者對於自我考核能力的預期。而考核者對於可否獲取所欲結果之認知，則與考核者認為績效考核制度所設計的誘因與課責機制是否確能實現的信任感有關，這些則構成了考核者的結果預期。以下即就這些形塑考核者自我效能感，進而造成考核者壓力，最後對考核者動機產生影響的因素分別說明之。

一、評量工具妥適性認知、考核後果認知與信任感

Decotiis & Petit(1978)曾指出(圖 1)，考核者認為考核所運用之工具對於

達成考核目的是否妥適之認知，以及考核者對於考核後果之認知，均會影響考核者動機，進而影響績效考核決策。根據研究者對於前開論述的理解，考核所運用之工具是否妥適，以及考核者對於考核後果之認知，其實均與考核者的自我效能感(self-efficacy)有關，而自我效能感的高低又關乎考核者在實施績效考核過程中所承受的壓力，壓力進而影響了考核者的決策動機。

依據 Albert Bandura (1977,1986,1997)的研究，自我效能所指涉的是個人對於自己能否完成一項行動並獲得某種結果的信念，這種信念也可說是個人對於自己所具有之能力的一種主觀評價。自我效能感其實是一個多向度的概念，可再被區分為兩個部份：一為「自我能力預期」，亦即個人對於自己是否具有可以成功地執行某項行動之能力的判斷。另一則為「結果預期」，即個人對於完成該項行動後確可獲得某種結果的預期。在個人信念會影響動機與行為的概念下，上述兩個向度必須有所區別，因為即使個人相信某種行動會導致某種結果，但如果個人認為自己並不具有達成該項行動的能力時，其行為也不會受到結果預期的影響。

以考核者對於考核所運用之工具是否妥適之認知來說，當考核者認為實施績效考核所運用的工具或表格，對於達成理想或制度所揭示之考核目的並無助益時，缺乏完善的工具可資運用，即有可能影響實施績效考核的正確性，

因此削弱了考核者對於自己實施考核之能力的效能預期。至於考核者對於考核後果之認知，則與實施考核後的結果預期有關，抑或可說是考核者對於制度所提供之誘因與課責機制能否實現的信任感。施能傑(1991)即曾為文指出，我國的公務人員考績欠缺一個足以讓有權考核的人願意「正確地」用考績等第來分辨員工績效的制度，對於這種考核行動與獲得結果間出現失落連結的情形，Murphy & Cleveland (1995)認為這是因為要對考核者所實施之績效考核結果進行評價，並將實施績效考核結果之正確性納入對考核者本身的工作績效評價中，在現實上面臨著兩個困難：一是該用什麼評量準則(criteria)來評價考核者對部屬所為的評價結果，畢竟要正確評價他人已屬不易，要如何對他人的評價加以評價，將是更具難度的工作。另一困難則是要如何讓考核者信任考核制度中的誘因與課責機制，亦即組織在對考核者所實施的績效考核結果作出評價後，是否真能落實信賞必罰原則，依考核者所實施之考核結果的優劣，給予相對應的獎懲或報償。

綜上，考核工具妥適性認知會影響到考核者對於自己之考核執行能力的效能預期，而考核者對於考核後果之認知，則影響到考核者對於實施考核工作後所獲損益的結果預期，此與考核者對於實施考核後之誘因與課責機制能否實現的信任感又有極大的關聯，而當考核者對於自己實施考核之能力的效

能預期以及結果預期都相對低落時，考核者進行績效考核工作的自我效能感自然不佳，在考核結果必須同時受到直屬長官、其他考核者、受考核對象、以及公務人員保障機制等的檢視下，實施績效考核必然形成考核者的壓力來源，而壓力將進一步對考核者的決策動機產生影響。

二、責任性與可解釋性(accountability)

陳敦源(2010)曾對我國公務人員績效考核情形進行檢視，並認為在政府績效環境先天本質不良(受到資訊不對稱、受測者策略回應、價格系統不存在等因素影響)、考核者僅具有有限理性，以及考核者個人所擁有之時間及注意力有限的情形下，發生績效考核誤差似乎是無可避免的事，而所有不利於績效考核的情況，受考者本身亦是知情的。以目前公務人員考績等次設有比例限制，同時考核結果結合外滋性報償的制度設計之下，績效考核結果對受考人即具有立即性的損益作用，因此，考核者必須要能對其所作的考核評價提出令人信服的說辭，才能屏除受考人對於考核結果是否公平的疑慮與爭議。

Harris(1994)彙整其他人的研究結果並指出，促使考核者必須提升其考核結果可解釋性的三個因素分別為：考核結果是否機密、考核結果在受考者間的可見性、以及組織是否提供受考人正式的爭訟管道。Harris 所指稱的這三

個必須提升考核結果之解釋力的因素，事實上都與績效考核制度框架的設計有關。設若績效考核的實施係基於行政管理目的，著重於評價受考者過去的工作表現，並據以採行相當的獎懲措施，則相較於研究性或發展性之考核目的，考核結果自必缺乏機密性。而考核結果在受考者間的可見性，則與考核機制是否同意受考者參與任何績效考核的決策過程有關。再者，績效考核制度之設計，如賦予受考者對其考核結果提出異議之權力，則必然迫使考核者的考核責任與解釋能力必須提高。

可解釋性與自我效能感的效能預期間應具有高度關聯性，設若考核者對其所實施的績效考核結果無法提出合理的解釋，即表示考核者主觀上認為自己並不具有能夠成功地執行績效考核的能力。如同陳敦源(2010)對我國公務人員績效考核情形之檢視，政府部門的績效考核環境及條件並不友善，在實施績效考核之自我效能感低落的情形下，考核制度又賦予受考者防禦之權力，迫使考核者必須提升其實施之績效考核結果的可解釋性，則必將對考核者造成一定的壓力。

事實上，考核者對其部屬所為的績效評價，除了須對受考人提升其可解釋性外，尚須面對上級主管或機關首長之檢視，再者，下一節將提及考核者的印象整飾動機，印象整飾不僅是為了維持考核者對於自我所持有之正面形

象，其中更隱含著考核者間平行比較的壓力。為了建立考核者在不同部門間有力的領導形象，在考列等次比例限制下，不同部門之考核者競爭有限的考列等次名額情形便可能上演，形成考核者的另一種壓力來源。以上說明了考核者所承受之由下而上、由上而下、平行、以及外部等必須提昇考核可解釋性的壓力來源，而當壓力無法藉由妥適的作法獲得紓解時，即有可能影響考核者的動機，進而影響考核者的決策。

三、可獲取之績效相關資訊數量

考核者所能獲得的考核相關資訊數量，同樣與自我效能感的效能預期間具有高度關聯性，如圖2所示，績效考核行為包括對績效相關資訊的觀察、儲存、提取、整合、評價與回饋，而由於人的時間資源及注意力有限，因此決策者通常會利用基模(schema)處理已獲知的訊息，亦即利用較少的訊息數量來進行評斷，但在資訊的質與量均不足以供決策者利用心理捷徑形成評斷之前，決策者理應持續進行資訊蒐集與處理。不過，由於政府部門考核環境受到資訊不對稱、受測者策略回應、價格系統不存在等因素的影響，同時在考核者的時間資源及注意力有限的限制之下，可供形成判斷之資訊的質與量即存有商榷的空間，考核者要作出評價，必然提高錯誤的機率，而在這樣的情

形下，即可能降低考核者進行績效考核的自我效能感，增加考核者的心理壓力，此時考核者進行正確考核與回饋的意願與動機便可能降低。

第四節 考核者對決策後果之展望

承第一節自相關模型所抽取出的重要概念，其中，績效考核制度設計之目的、存在於考核者與受考者間的任務(或工作成果)依存性高低、以及考核者之自我印象整飾需求等，均會影響考核者對考核決策後果之展望，進而影響考核者是否願意認真執行考核工作之動機。

所謂考核者對考核決策後果之展望，係指考核者對其執行績效考核後，自己因此可得的損失或利益，以及獲得這些損益的機率兩者間的加乘。考核者對考核決策後果之展望可能影響考核者決策之動機，恰如預期效用理論(Expect Utility Theory)對個體決策行為之描述，暫且不論對預期效用理論提出諸多反駁之展望理論(Prospect Theory)，其對決策者實際上如何認定損益、決策者對機率如何進行加權、以及決策者在不同決策展望情境下可能產生決策偏離追求預期效用最大等情形之探究，一般來說，理性的決策者應該會選擇對其而言「預期效用」(結果效用與發生機率之乘積)最大的選項。

本節以下將先就研究概念架構中所提到的可能影響考核者對考核決策後

果之展望的三個因素，分別進行說明。在完成前述部分後，由於本研究的概
念架構中運用了「展望」(Prospect)此一重要的名詞，因此尚有必要對「預期
效用」與「展望」這兩個名詞其間的差異作一釐清，為此，將在本節最後再
運用一點篇幅介紹展望理論(Prospect Theory)，希望使讀者能夠更加明白為何
本研究的概概念架構中要特別運用展望一詞，以及展望理論如何得以運用於詮
釋考核者進行決策時的心理運作機制。

一、考核目的

考核者是否願意作出正確的考核評價，其動機依實施績效考核目的之不
同而有差異。當績效考核目的是為了提供組織進行人力研究，考核者提供正
確評價的意願最高；當績效考核目的是為了規劃員工的職涯發展，考核者提
供正確評價的意願次之；而當績效考核的目的是為了給予立即性的行政獎懲
措施，則考核者提供正確評價的意願最低(Decotiis & Petit, 1978)。

此種績效考核目的影響考核者評價意願的情形，其實與績效考核結果的
保密性，以及部屬因考核可得之損益有極大的關聯。基於行政性目的之績效
考核對應的是立即性的獎懲措施，既無保密性，又涉及部屬可得之損益，因
此對於考核者而言，給予正確的考核評價勢必帶來直接且負面的影響，最直
接的衝擊為主管與部屬之間的互動關係，除此之外，考核者更加在意的，就

是正確的績效考核結果對部屬士氣所帶來的打擊，負向回饋將可能影響部屬的工作意願，這是多數考核者最不樂見的。由於在現實考核環境下，提供正確的績效考核所帶來的立即性影響多為負面，而激勵的正面效益則因為時間延滯效果的影响，在短時間內較難有具體的感受，因此造成考核者多數不情願實施考核，尤有甚者，可能提供給組織管理者錯誤的績效考核結果。如同 Murphy & Cleveland (1995)所言，組織要評價管理者對其部屬之評價，並將此評價列入對管理者的工作評價中，基於難以找尋適當的評價準則，以及考核實施者對誘因與課責機制之信任感不足等因素，在績效考核的現實世界中，要促使主管人員勇於考核並不容易，因為考核者也早已認知到，對部屬作出正確的考核評價，對考核者而言能獲得的正面效益不多，但提供錯誤的考核結果卻反而能使其避開不想要面對的負面結果。

Decotiis 與 Petit (1978)指出，不同考核目的可能影響考核者動機，這是因為考核者在實施績效考核時所必須考量者，其實仍在於考核者本身的利弊得失。Harris (1994)在有關考核者動機的研究中，即曾引述 Longenecker、Sims 以及 Gioia(1987)的說法，認為考核正確性在績效考核的現實世界中可能並非考核者最關切的事情。考核者最在乎的，可能還是如何透過考核過程達到激勵與獎賞部屬的效果，以使自己獲得獎賞(如與部屬維持良好互動關係)、避

開負面結果(如士氣低落、部屬表現負面情緒)，以及為自己進行印象整飾 (Impression Management)(如強化自我正面形象、建立主管的領導威信)。

二、任務(或結果)依存度

任務或結果依存度，係指考核者本身的任務執行，或因工作績效可得的外滋性報酬與內滋性獎勵，有極大的部分須仰賴其部屬的努力與協助時，考核者對其部屬即具有很高的依存度。Harris(1994)曾引述 Larson(1984, 1986)的看法，認為任務或結果依存度對考核者的考核決策動機有重要的影響，一般認為具有正向關係，即當任務或結果依存度高時，考核者即有動機認真地處理績效考核相關資訊，以期施予部屬正確的績效考核，對部屬提供正確的考核回饋。不過，任務或結果依存度與考核決策動機兩者間的影響關係究為正向或負向，在過去的研究中並未獲得進一步的驗證。因為高任務或結果依存度，也可能產生考核者被部屬俘虜的情形，因為考核者可能擔心，當部屬獲得較低的考核評價時，可能影響部屬的工作士氣，降低其未來的工作績效，進而影響考核者本身在工作上所能獲得的成果或獎勵。

有關任務或結果依存度與考核者是否提供正確的績效考核間，究係存在正向或負向影響關係，相關研究雖無定論，不過依研究者過去於實務上的觀察，認為可能尚受到具相互依存關係之部屬人數的影響，亦即當具有依存關

係的部屬僅有一人時，容易使考核者對該部屬的考核結果偏於寬濫，但當具有依存關係的部屬有多人時，考核者或可藉由正確的考核結果促使部屬間產生良性的競爭關係，以期進一步提升其工作績效。事實上，每一位部屬的工作績效都與該部門的總體績效有關，因此考核者如何去認定與部屬間的依存關係，仍依工作項目重要性之不同而有所差異。上述的觀察其實很類似經濟學對於獨佔、寡佔、或完全競爭市場的詮釋，即當提供勞務或商品的廠商(在考核議題中係指部屬)只有一家時，消費者(在考核議題中係指考核者)即容易受到獨佔廠商的俘虜，但當市場上出現其他競爭者時，消費者即有議價與選擇的空間。對於研究者這樣的觀察，或可引述以下一段論述作為參照，這段論述同樣地也印證了本研究核心興趣——「考核者動機」之價值所在：

『績效考評的工作絕非單純地執行一種「命令與控制」關係，而是一種由長官與部屬之間「不確定的互動與相依」(uncertain interaction and interdependence)所主導的關係；在這樣的理論思維下，管理者與被管理者之間，事實上是處在「組織經濟學」(economics of organization, Moe, 1984)所提及「不完全契約」(incomplete contract)的狀態下，這種不完全的關係，讓績效管理的效果無法單由客觀的指標來建立，而必須是由管理者與被管理者之間的互動行為來共同決定。』(陳敦源，2005)

三、考核者自我印象整飾

考核者自我印象整飾需求與考核動機間的關聯，與社會心理學的歸因理論(attribution theory)有關。根據該理論，人通常都有將有利於己的情形作內

在歸因的傾向，亦即人有居功與諉過的「自利歸因偏差」(self-serving attribution bias)特性，而出現此種自利歸因偏差之原因，從動機的觀點解釋，主要乃是出自於個體為了調適及保護自我內在形象免受攻擊的需求。而這種自利的歸因偏差，在團體的層次上，又被稱為我族中心(ethnocentric)，或利於團體的(group-serving)偏差。在這種歸因偏差之下，人會傾向對自己團體的正面行為與其他團體的負面行為作內在歸因(如：自己的部門表現良好，可歸因於主管的領導能力，以及所轄部屬的共同努力)，而將自己團體的負面行為與其他團體的正面行為作外在歸因(如：自己的部門表現不如預期，是因為其他部門的人員在工作上未能提供必要的協助)(張滿玲譯，2003)。

以績效考核來說，若部屬的績效評價良好，顯示該部門主管(同時亦為考核者)對部屬之領導具有成效，能夠帶領部屬共同努力以創佳績。再以不同部門作平行比較，部門整體績效評價良好，該部門主管與其他部門主管相較之下，會形成較佳的領導形象，因而可對部屬樹立其領導威信。因此，對於有高度印象整飾需求的考核者而言，利於團體之偏差評價，可為其帶來整飾自我形象的正面展望，則考核者即有提高其部門人員整體考核評價之動機。

四、展望理論與績效考核

前面有關考核者對決策後果之展望的闡述，為免一開始便混淆讀者的理

解，因此是先嘗試以理性決策者將追求預期效用最大之選項的假設角度來理解。不過，由於現實世界中決策個體所面對的是更為複雜的決策情境，使得個體在追求預期效用理論的規範性公理(即：效用最大化)時遇到實際上的困難，加之以規範性理論並無法進一步探究決策個體之心理運作機制對決策的影響，因此使得預期效用理論最後受到了許多質疑與反駁，此即 Kahneman 和 Tversky 於 1979 年提出展望理論的緣由。

展望理論對於決策者實際上如何認定損益、決策者對機率如何進行加權，以及決策者在不同決策展望情境下可能產生決策偏離預期效用最大之情形，提出了更貼近決策真實情境的描述性理論。以下即就展望理論所提出的「非理性」決策效應，以及展望理論如何得以運用於詮釋考核者進行決策時的心理運作機制進行說明。

展望理論係由 Daniel Kahneman 和 Amos Tversky 於 1979 年提出，其所以被提出主要是為了要反駁「人的偏好具有一致性」(即：偏好預期效用最大之決策選項)這樣普遍為人所相信的規範性公理。由於在現實世界中，個體所面臨的決策情境必然會遇到不確定性風險，亦即決策者並沒有能力知道不同決策方案所帶來的結果，以及這些結果各自發生的機率確是如何，但人類普遍相信任何個體的決策必定都會遵循理性規範，亦即個體在風險情境下，只

會選擇對其而言「預期效用」(結果效用與發生機率之乘積)最大的選項，同時，決策個體的風險偏好(趨避風險、追逐風險、或風險中立)亦應有其一致性。

Kahneman 和 Tversky 透過設計一系列的個體決策實驗，證明個體並沒有能力根據預期效用理論的規範性公理作出理性決策，從 Kahneman 和 Tversky 所設計的實驗中發現，決策個體會系統性地做出違反預期效用理論之理性規範的決策情形有以下三種：分別為確定性效應(certaining effect)、反射效應(reflection effect)和分離效應(isolation effect)(或稱框架效應)。其中，確定性效應係指人們有過度看重確定(或無風險)選項之傾向，以具有獲益選項(正展望)的決策問題為例，人們大多傾向選擇預期獲益價值較少，但確定會拿到手的選項(亦即一鳥在手勝過二鳥在林)，此為趨避風險的情境。反射效應所指涉的效果則與確定性效應相反，以具有損失選項(負展望)的決策問題為例，如同前述受試者有過度重視確定性的心理現象，因此特別討厭確定的損失，所以大多會傾向選擇預期損失價值較大，但可能有不損失機會(具有風險)的選項，此為尋求風險的情境。總歸前面兩種決策者的心理反應，即可發現受試者特別喜歡確定的獲得、特別討厭確定的損失，因此受試者在獲益情境下的決策風險態度為厭惡風險，在損失情境下的決策風險態度則為尋求風險，而

非如預期效用理論所認為的決策個體均會選擇預期效用最大之選項，以及只持有一種風險態度而已。至於分離效應(或稱框架效應)，則係指決策問題的呈現方式(不管是機率或結果)不同，會使決策個體在判斷上產生偏好不一致的情形。

接下來即以績效考核情境為例，說明展望理論之論述如何得以運用於詮釋考核者的決策動機與行為。以績效考核來說，考核者決定要給部屬什麼樣的工作評價，亦屬個體的決策範疇，而展望理論對於個體決策之描述，係將決策個體的心理運作過程納入考量與解釋，從而得出較為複雜的理論，並比簡約的預期效用理論能夠解釋更多實際的決策現象。

如同前所提及，考核者在實施績效考核時所必須考量者，其實仍在考核者本身的利弊得失(Decotiis & Petit, 1978)，上述展望理論所提出的確定性效應及反射效應，當可運用以解釋考核者進行績效考核決策時的心理運作過程：(1)決策個體看重損失甚於利得，對於損失較為敏感，具有厭惡損失的心理特性；(2)人們有過度重視確定性的心理現象，特別喜歡確定的獲得，特別討厭確定的損失。由於正確的績效考核可能意味著考核者選擇接受確定的損失(如：打擊部屬士氣、破壞考核者與被考核者間的關係、破壞考核者的領導形象、部屬表現出負面情緒)，同時也選擇了接受不確定是否能夠獲得的獎勵

(如：獎金、陞遷、激勵效用)，因此績效考核決策事實上確實會受到考核者心理運作機制的影響。

依據展望理論對於個體決策心理運作機制之論述，假設在考核誘因機制的設計上，正確考核所能獲得的獎勵與考核者相對必須承受的損失，在考核者的主觀價值上相等，則基於決策者看重損失甚於利得的心理特性，考核者將不會選擇提供正確的考核評價，加之前已解釋過的，基於評價準則難尋及信任感不足等因素，組織事實上很難將管理者對其部屬之評價列入對管理者的工作評價中，並據以落實其誘因機制(Murphy & Cleveland, 1995)，因此考核者預期可以得到的，恐怕就只有確定的損失和不確定的利益。在獲益並未大於損失，以及接受損失的確定性又高於獲益的情境下，對考核者而言，即有足夠的動機去扭曲考核的結果。

綜上，本研究運用「展望」此一概念的理由，即是為了凸顯決策者在對決策情境之展望有不同認知的情形下(正展望或負展望)，以及決策個體都具有特別討厭確定損失的心理特性，因而確有可能發生違反追求預期效用最大之公理，而選擇預期獲利較小、抑或預期損失較大選項之情形。如：在考列甲等比例受限之情形下，將績效表現較佳之部屬暫列乙等的「策略性排序」方式，即為考核者基於利於團體的偏差，為爭取該部門整體獲得較高之甲等

比例，而暫時選擇預期損失較大選項之例(考核者心目中績效表現較佳之部屬，很有可能會因為未獲改列甲等名額而真的被考列乙等)。





第三章 研究設計

本文前於緒論部分已先就後續將使用的研究方法及研究範圍作了概略的界定，也說明了使用特定研究方法對本研究的具體作用。接下來本章進行的部分，將聚焦於方法論的第三個層次，說明本研究運用質性研究方法的具體規劃，並透過對本研究具有意義的條件設定，說明根據研究目的選擇訪談對象的抽樣方式，以尋找能為本研究探詢之問題提供最大資訊量的研究對象。以下即分作兩小節，說明深度訪談的抽樣範圍、抽樣方式，以及問題綱設計。

第一節 訪談方法設計

一、訪談對象選取範圍

本文前已先界定了資料來源對象為服務於學校組織中兼任行政職務的一級主管人員，亦即受考人的直屬單位主管，並以其如何評擬出考績的初核結果作為探討的主要範圍。惟考量前已說明之學校組織因受限於較低組織層級，人員「陞遷激勵效用」相對不足的特性，以及為凸顯考核者因礙於制度框架限制而衍生考核難題的情形(現行規定為考列甲等比例上限不得超過

75%)，因此必須同時考慮到不同教育階段學校之組織層級高低及員額編制大小，由於大專以上院校之組織層級相對較高、陞遷序列較多，而國民中學以下教育階段學校之編制員額又相對太少，因此本研究乃以高級中等學校為本研究之資料來源組織。再者，由於本研究係以深度訪談作為探討主要問題的研究方法，衡酌資料取得之便利性及時間之考量，乃進一步限縮資料的蒐集範圍，限定以臺北市之高級中等學校作為訪談對象的來源組織。

二、訪談對象選取條件

由於本研究進行訪談之目的，是為探知考核者之考核動機與決策，為免員額編制過小的學校，難以探知考核者為因應考列甲等比例限制而可能影響其決策的動態過程⁴，因而須以學校員額編制為首要考量，受考人員數太少之學校將不予考慮。再者，考核者進行考核決策之經驗及思慮，可能會因考核者任主管經歷之時間長短而異，為期使訪談對象能為本研究提供豐富的價值

⁴舉例來說，職員編制較小的學校，扣除人事、會計等在政府人事管理上另為體系之人員，則整體受考人數將更少，若單一處室只有4人，以有些上級主管機關又會進一步限制所屬機關學校初核不得超過70%，則該處室就必須有2人考列乙等，最後初核甲等比例就只剩下50%。限制比例對受考人數少的單位來說，在執行上會面臨窒礙難行的困境，考核者受到比例的限制，在執行考核時已無太多選擇，此種情況下，與其說前述之各項考核者動機因素會對考核決策產生影響，還不如說是制度框架本身對考核執行結果之影響，而難以對考核者內心的決策動態過程有更多完整的探討。

資訊，因此本研究選擇訪談對象之次要條件，乃限定為擔任具考核權限之主管資歷至少 3 年。同時，陳向明(2009)曾指出，許多實地研究報告皆認為，最好的訪談對象應該是對於自己所處之文化有敏銳觀察與反省能力者、自己曾經經歷與研究問題有關之重大事件者、以及具有較佳的語言表達能力者。為此，本研究尚希望藉由學校中人事主管人員的協助，為本研究的訪談對象進行過濾。

本研究共計尋找 10 位受訪者，依臺北市教育統計資料查詢系統 99 學年度之統計(如表 1)，臺北市的高級中等學校共有 33 校，各校平均職員人數為 28 人，其中，職員人數在平均值(含)以上的計有建國中學(33 人)、成功高中(28 人)、北一女中(29 人)、松山工農(47 人)、大安高工(47 人)、木柵高工(39 人)、南港高工(56 人)、內湖高工(35 人)、士林高商(30 人)等 9 所學校，考量本研究進行訪談的目的係為探知考核者的動機，以及動機對於考核決策之影響，為凸顯目前考列甲等比例設限可能為考核者帶來的難題，以及考核者在面對此種情境下的決策動態過程，因此本研究乃傾向選擇編制員額較大之學校的主管人員作為訪談對象。由於高級中等以下教育階段學校之職員配置方式，一般高中都是配置於教務處、學務處、以及總務處，職業學校則另設有實習輔導處，因此職業學校的職員編制相較於一般高中來說人數更多，本研

究將先以上述 9 所學校為目標，藉由各校人事主管人員的協助，以擔任具考核權限之主管資歷作為條件，對學校中主要處室的主管人員進行篩選，同時請人事主管依其考核經歷、對組織與文化之觀察與反省能力、以及語言表達能力等，建議合適的訪談對象。在上述目標學校中，如無法邀集到足夠的受訪人數，則再尋找職員編制人數次多的學校主管接受訪談。



表 1 抽樣架構與各校職員人數

學校		職員數	
松山區	市立西松高中	26	
松山區	市立中崙高中	24	
信義區	市立松山高中	26	
信義區	市立永春高中	22	
大安區	市立和平高中	25	
中山區	市立中山女中	26	
中山區	市立大同高中	27	
中山區	市立大直高中	25	
中正區	市立建國中學	33	
中正區	市立成功高中	28	
中正區	市立北一女中	29	
大同區	市立明倫高中	22	
大同區	市立成淵高中	26	
萬華區	市立華江高中	22	
萬華區	市立大理高中	23	
文山區	市立景美女中	27	
文山區	市立萬芳高中	27	
南港區	市立南港高中	25	
南港區	市立育成高中	27	
內湖區	市立內湖高中	25	
內湖區	市立麗山高中	18	
內湖區	市立南湖高中	22	
士林區	市立陽明高中	25	
士林區	市立百齡高中	26	
北投區	市立復興高中	27	
北投區	市立中正高中	27	
信義區	市立松山家商	24	
信義區	市立松山工農	47	
大安區	市立大安高工	47	
文山區	市立木柵高工	39	
南港區	市立南港高工	56	
內湖區	市立內湖高工	35	
士林區	市立士林高商	30	
合計	33	平均職員數	28

資料來源：臺北市教育統計資料查詢系統(99 學年度)

第二節 問題題綱擬定

國內歷來以公務人員績效考核為議題進行調查之研究數量豐碩，包括使用量化問卷調查與統計分析者(孔寶淦，1998；洪國平，1998；余致力，2003；施金山，2003)，以及以深度訪談方式為之者(戴燕珠，1998；邵敬箎，2001；黃弘君，2004)。近年黃弘君(2004)曾以博弈理論觀點探討公務人員考績，透過訪談資料歸納考核參與者間之決策互動模式，與本研究探討考核者決策與動機之興趣較為接近，只是本研究之旨趣並不在於不同組織型態中考核者與受考者間之互動關係，而是聚焦於考核者個人動機對考核決策之作用。

為瞭解過去績效考核相關調查研究之方向與結果，黃弘君(2004)曾針對前述民國87年至92年間國內研究績效考核問題之調查題目進行整理。茲以公務人員考績制度雖歷經多次改革倡議，但除了民國90年銓敘部及行政院人事行政局(現為行政院人事行政總處)二位首長聯名，以道德勸說方式函請各機關首長配合，將考列甲等人數比例限制在75%以下之外，考績規範架構迄今實則未有重大更迭，因而其歸納結果對本研究而言仍具相當參考價值，可為本研究訪談題目設計之參考。

為使實地訪談內容有明確方向作為指引，爰配合本研究之目的，並部分參考國內過去有關績效考核研究所設計之題目，提出符合本研究需求之半開放式訪談提綱。有關訪談題綱之設計面向，考量本研究在界定研究範圍時曾指出學校組織有別於一般行政機關之特性，同時考量到考核者並非是在不受組織運作規則及制度框架干擾之真空狀態下執行其考核工作，因此本研究除了運用第二章所建立的概念架構進行訪談題綱之設計外，為增進研究者對受訪內容之詮釋與理解能力，因此設計訪談題綱的四大面向，分別為：「組織特性與運作規則」、「考核重要性認知」、「自我效能感與壓力」、「對考核決策後果之展望」，最後再增加「動機及執行成果評估」面向，請受訪者針對其考核動機及執行成果進行自我評估。茲將各問題面向之意義，以及問題面向下之訪談題目、運用概念或目的等，整理如表 2。

表 2 訪談題目彙整表

問題面向	意義	訪談題目	概念或目的
組織特性與運作規則	不同類別組織特性，以及個別制運對果不特組織所採用的能成度作規則，可執行產生影響	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您覺得以學校組織來說，有哪些特性可能是您在執行考核工作時必須考量的難題？(如：績效指標難以建立、階級關係不穩定等) 2. 針對現行甲等比例限制，貴校是否有一套既定的執行模式，大概都是如何進行的？ 	<p>為理解及者策作為釋考與決的背機景識</p>
考核重要性認知	考核者對於其可能行考績之影響之優劣	<ol style="list-style-type: none"> 3. 您是否認同考績制度以實質獎懲來原(獎金、晉級、升等、免職、罰)為目的與信賞必罰 4. 您的想法，您認為考績制度是否就可落實前述目標，使執行成果具有公平性與合目的性？ 	<p>對政府人力資源之管理、對策之認同、否目標之信任感</p>
自我效能感與壓力	考者對於自一能完得成某項工作，並獲得信考已種結果的成念，可造考者之壓力，其影其動策	<ol style="list-style-type: none"> 5. 您覺得目前採用的考核項目與格資核式，以及您所能取得的績效相關資訊，是否可以幫助您順利完成考核工作？ 6. 就您預期，執行考核工作是否能夠獲得您想要的結果，以及這些結果等第來分辨部屬的工作績效？ 	<p>自我能力預期、獲得結果預期</p>
對考核決策後果之展望	考者在執行時其所考者必量者其得實仍的考者弊失 (Decotiis & Petit, 1978)	<ol style="list-style-type: none"> 7. 您覺得施予實質獎懲回饋的考績制度(即：著重於管理性目的)，執行上將使您獲得什麼利益或損失？ 8. 如果因為部屬的工作項目或業務特性，使您在工作上必須對其特別依賴(如：總務處的事務組長)，對該部屬您如何給予考核？ 9. 對於考核者為提升部門整體考列甲等比例，而使用「策略性排序」之作法，您是否知道或曾使用過？ 	<p>考績制度設計之目的、任務之結果、利於自我或團體的印象整飾</p>
動機及執行成果評估	考者對於自願具有正考者地核以考是效考核及實者動機，實際之核者果成估	<ol style="list-style-type: none"> 10. 綜合以上問題，您認為自己願意正有屬確地執行績效考工作之動機嗎？您認為自己對部屬的考核評價，與您心目中對其之評價是否總是一致？ 	<p>依據上述各訪面向，請受訪者個人與執行成果</p>

資料來源：本研究整理

依本文的研究概念架構，前已分從「組織特性與運作規則」、「考核重要性認知」、「自我效能感與壓力」、「對考核決策後果之展望」、以及「動機及執行成果評估」等五個面向，並運用各面向所連結的個別概念，提出本研究的訪談題綱。在訪談對象的選取上，透過第一節所設定的訪談對象選取範圍及條件設定，從臺北市的高級中等學校中，尋找職員編制人數相對較大的學校，再透過這幾所學校人事主管人員的協助，鎖定校內擔任具考核權限之主管資歷 3 年以上的主任，作為本研究的目的性抽樣對象。依本研究之目的抽樣，最後同意接受訪談的 10 位受訪者，其服務學校之職員人數，最少都在 27 人以上，茲將受訪者服務學校類型及擔任職務整理如下：

表 3 受訪者服務學校類型及擔任職務

受訪者	學校類型	行政職務	受訪者	學校類型	行政職務
1	職業學校	教務主任	6	一般高中	教務主任
2	職業學校	教務主任	7	一般高中	學務主任
3	職業學校	學務主任	8	職業學校	實習主任
4	一般高中	教務主任	9	職業學校	學務主任
5	職業學校	總務主任	10	一般高中	教務主任

自受訪者服務學校類型觀之，本研究的 10 位受訪者中，有 6 位均服務於職業學校，此係因本研究傾向選擇編制員額較大之學校的主管人員作為訪談對象所致。由於職業學校一般均設有實習輔導處，每一專門技術學科之下，

均設置有技士與技佐，以從旁協助學生進行職業實務訓練，因此職業學校之編制員額通常都較一般高中多，符合本研究對於訪談對象之來源組織的條件設定。雖然本研究抽樣架構 33 校中，職業學校僅有 7 所，但由於其在執行職員績效考核工作時所遭遇的框架限制，以及其在執行上的程序，事實上與一般高中並無二致，因此訪談對象之來源組織類型，應不影響本研究的分析結果。



第四章 研究分析

前已提及，第二章所建構之研究概念架構，除可作為問題設計與資料搜集之方向外，並將用以作為訪談資料歸納，以及針對研究問題提出解釋性理解時的脈絡依據。因此接下來本章同樣將分別從「考核重要性認知」、「考核者自我效能感與壓力」、「考核者對決策後果之展望」等概念面向，進行研究結果的分析與探討，以回應本文的第一個研究問題：哪些因素形塑考核者動機。

不過在此之前，由於本研究所選擇的經驗場域為高級中等學校，依研究者過去參與該類組織之考核情境所累積的經驗性知識，發現績效考核之執行成效，其實受組織特性、組織過去所形塑的考核文化、組織對於考核的既定執行模式等脈絡框架之影響甚鉅，因此還是有必要將組織特性對執行績效考核工作可能的影響作一說明，以使讀者能夠更加理解，本研究選擇學校組織作為績效考核經驗研究之場域，在探討考核實務時的價值所在，並藉由「組織特性與運作規則」此一問題面向所取得的資料，作為重要的背景知識，確保本研究後續對於考核者動機與決策之詮釋和理解，能夠將組織與制度賦予考核者的既定框架納入考量，以避免因忽略框架脈絡之限制，而對研究結果

產生過度詮釋的情形。

最後一節，則再以前述的分析結果作為基礎，進一步探討考核者動機對於考核決策的影響，以回應本文的第二個研究問題，並歸納出三個考核者對於績效考核工作可能抱持的看法，再次呼應本文在第二章所建構的研究概念架構。

第一節 研究場域之組織特性

本研究於一開始即設定以學校組織中的考核者為研究對象，係以研究者服務於學校組織的經驗與觀察，認為學校在「工作衡量內涵」、「陞遷激勵效用」、以及「考核者課責」(行政職務由教師兼任所衍生之不穩定層級節制關係)此三個面向上，與一般行政機關有所不同。不過自研究的訪談結果看來，發現受訪者僅認為學校中受考人的工作內涵差異性大，以致難以尋找適當的工作評價衡量基準，使考核者在原本就已缺乏價格系統(意指難以用量化方式進行其評價工作)的環境中，更加難以執行其考核工作。至於受考人特別在意外滋性報償(如：升等、晉級、獎金)之情形，多數受訪者雖然同意，但並不認為此種情形係與組織中缺乏陞遷激勵效用有關。同時，多數受訪者亦都不認為學校中考核者隨時可能卸除行政職務之情形，會造成考核者在進行績

效考核決定時的顧慮，而使學校組織中的考核者較不願意承擔績效考核責任，僅受訪者 10 認為，此或與考核者的個人情感特質，抑或兼任行政主管職務者是否打算久任其職，並已對其部屬形成堅固的領導形象有關。

除了前面三個在第一章就曾提出之可能影響考核執行情形的學校組織特性外，經由訪談過程，發現還有另一項學校組織特性，可能對績效考核的執行成效有實質的影響，此於第四節探討任務結果依存度時會再次提及：即對於所擔任職務之職責難易輕重程度不一者，應該採用類似考績法以同官等為比較範圍的分層比較方式，方可使考核者以較為適當的比較基準，獲致績效考核結果的實質公平性。不過，由於學校普遍存在組織層級較低、職員編制較小的情況，以致於在實務上已很難再將承擔不同職責程度的受考人作分層評比。受訪者 1 即認為，完全公平的績效考核本來就很難達到，尤其是對於那些工作性質單純或工作量少的受考者而言，受限於職務內涵的關係，如不能分層進行評比，對其亦為非戰之罪。也因此，受訪者 10 才會認為，對於學校中工作負擔較輕卻同樣認真的受考人來說，即不免還是要有輪流(評予甲等)的機制在其中運行，以給予其些許激勵。

組織特性雖非本研究的探討重點，但透過受訪者在該場域中執行績效考核經驗的分享，即不難瞭解到，不論是組織的特性，抑或其內部文化、執行

模式等，都會影響到考核者執行績效考核工作的難易程度，進而影響其執行該項工作的自我效能感，最終，則還是會影響其執行績效考核工作的動機。

既然績效考核並非是在完全不受外界因素干擾的真空情境下進行，當有賴於研究者對該組織之框架脈絡有充分的理解，才能有助研究者對其研究成果進行更準確的詮釋與探討。

第二節 考核重要性認知

依據本文的研究概念架構，影響考核者對績效考核重要性認知的變項有二，分別為：考核者對於制度或政策之認同，以及考核者對於制度能否落實政策目標的信任感。有關考核者對於績效考核重要性之認知，多數受訪者都認同績效考核制度的必要性，但對於執行成果的信任感卻普遍低落，而績效考核執行成果不佳的原因，除了汰劣不易、評比困難、比例設限、受考人不在意考績、以及情感壓力等外，還有組織內部既有運作方式的限制，也會影響考核者對於考核能否落實政策目標的信任感，進而降低其對於考核的重要性認知。

一、考核者對於制度或政策之認同

對於結合外滋性報償(具實質獎懲作用)的績效考核制度，基本上受訪者

均表示認同制度存在的必要性，以及獎優汰劣目的之重要性，只有一位受訪者表示不認同運用獎金作為激勵績效表現的工具，不僅是因為激勵的效用不大，汰劣的條件既不明確又難以達到，影響所至，幾乎都變成在懲罰執行績效考核工作的主管人員。

即使如此，多數受訪者仍認為，暫不論執行的成效如何，以績效考核作為領導工具或手段的一部分仍有其必要，理由即在於，有實質獎懲作用，才能夠或多或少獲取受考者的關注，僅偏重研究性或發展性目的之績效考核，對受考者來說不具任何意義。受訪者 10 即對於績效考核制度存在的必要性，提出了一個有趣的比喻：績效考核之於公務人員，就如同考試之於學生，即使舉行考試不見得能夠完全達到驅使學生認真念書的目的，不過如果沒有考試，要學生主動念書幾乎是不太可能的，因此，考核制度與政策對主管而言就成了領導與管理的必要之惡。

雖然多數受訪者都認同績效考核制度存在的必要性，但對於制度規範的內涵，卻未必完全認同，其中最受爭議之處，仍在於考列等次比例設限。事實上，多位受訪者均認為現行甲等比例過高，被認定為表現優秀的受考者範圍太大，造成獲得獎勵的人覺得不上不下，大家都差不多，很難受到鼓舞，更甚者可能還會有反激勵的情形出現。此外，亦有受訪者認為在考列等次比

例的設定上，應該融入團體績效的概念，讓考列等次比例可以在不超過整體上限的範圍內，具有彈性微調的空間。對多數受訪者而言，由於要找出表現最佳的前幾名相對容易，因此降低甲等比例，或增加些微比例的優等，對考核者來說反而較容易執行，同時對受考者而言，則更能產生正向激勵的效果。

二、考核者對於制度能否落實政策目標的信任感

自公務人員考績法第 2 條：「公務人員之考績，應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核。」，及銓敘部 99 年 3 月公布的公務人員考績法修正草案說帖內容：「良善的考績制度，應兼具肯定績優人員並予拔擢陞遷，以及輔導績效表現不佳者並予適時退場之雙重機制」觀之，政府部門對於績效考核的政策目標已相當明確，即對於公務人員的績效考核，要能達到「獎優」與「汰劣」的雙重管理目標。

惟即論多數受訪者都認同績效考核制度存在之必要性，以及獎優汰劣目標的重要性，但對於績效考核的執行成效，多數仍無法抱持正面的看法，受訪者的說法包括：「不會想要花太多時間在考績工作上」、「結果與我心目中的想法有滿大的落差」、「希望同仁都有相同的認知，盡量把考績做淡化處理」、「範圍太大不容易聚焦，認真者難被鼓舞」、「汰劣執行很困難，當你想 fire 他搞不好變成你先走，因為舉證都是你」、「汰劣工具其實都有，只是沒人敢

用，沒有一個機制來協助這一塊」、「考績與目標達成完全脫鉤」、「考績不是那麼重要」、「沒有辦法完全公平，有些人還是要走輪流的機制」、「即使工作認真的同仁也沒有辦法年年考甲」、「不能保障努力就一定會受到鼓勵」、「沒有辦法掌握最後的結果」、「考績大概就是每年形式上的作法而已」、「當一個考績的文化形成，在潛規則運作之下，打甲打乙對當事人來說就沒有實質上的意義」。

受訪者 4 及受訪者 6 均提到，曾經認真地想要執行考核工作，但由於受到組織內部既有運作方式的限制，發現作評比與排序並沒有意義，而且當個人的執行方式與組織中的其他考核者不同時，受到的衝擊也會很大，既然動輒得咎，因此最後選擇躲入考績會的保護傘下，藉考績會多數表決的方式，分散主管考核工作的責任與壓力。受訪者 6 所遭遇的情形，就如同第二章在闡明信任感對考核重要性認知的影響時所描述的，當多數人處於不信任制度的情形下，少數認真依照制度設計精神去執行的人，反而會得到更多的負面結果，影響所及，將使所有考核者都降低其對於考核的重要性認知，而在考績會的保護傘下，考核者唯一的工作，就只剩交出一張評價寬濫(rating leniency)的成績單而已，此即施能傑(1992)在歸結影響考核者動機之來源時曾提及的：當考評者察覺到組織(或其他考評者)並不會很公平正確地考核員工之考績時，他

會傾向於打較高的分數(過寬謬誤)；特別是當考績的目的是行政性時，偏高的分數尤為明顯。從人性面來看，若考列甲等的人數相對較少，對一般的受考人而言，就較能將甲等與獎勵優異的實質意義作連結，則考列乙等的受考人就比較不會有負面情緒，但由於目前的考列甲等比例達到 75%，才使得未獲甲等的受考人變成被考核為表現不佳的相對少數，因而心生不滿。實務上很常見到一種情況：當考核者認知到其他處室表現不如自己部屬的受考人，都能拿到不錯的績效考核結果時，考核者就必須思考，為避免讓部屬認為其不如其他主管願意支持及認同自己部屬的表現，基於與其它處室比較下的壓力，即可能調整考核者原本的考核標準，給予部屬高於其心目中真正評價的考核結果，或將處室整體的考核評價都拉高，再交由考績會作調整，由考績會承擔最終的評價責任。

不過，在接受訪談的 10 位考核者中，仍有 2 位願意信賴績效考核的結果，此應與其所曾經歷過的考核正向經驗有關。受訪者 8 特別提到，雖然考績結果不見得總是那麼精確，但仍有其值得信賴之處，因為在他所服務的學校裡，新進的同仁並不一定吃虧，即使尚未在組織內的人際圈取得優勢，也可憑藉其優秀的工作表現擊敗老鳥，絕不會被潛規則所犧牲。研究者在自己所服務的學校中也曾觀察到類似的考核正向經驗，依照一般的潛規則，組織常會有

將快要調離的人列為當然乙等人選的不成文規則，但由於該位受考人在學校中擔任相當吃重的職務，表現也確實不俗，因而經由考績會的討論與表決，最後將該位受考人重新提列為甲等。如同黃弘君(2004)在其研究中所指，目前的績效考核結果，呈現出在「工作績效評價」與「第三種策略評價」(即所謂潛規則)之間相互混合運用的現象，受訪者對於想要落實獎優汰劣目標之考核制度是否具有信任感，則與其從事績效考核工作時，自己或可觀察之他人較常使用「工作績效評價」或「第三種策略評價」的經驗值有關。自本研究的訪談結果觀之，10位受訪者中，只有2位表示願意信賴績效考核結果，顯見受訪者從自己本身，或其它可觀察得到的經驗值中，仍多是使用「第三種策略評價」此種潛藏於制度規範之下的非正式規則，因而使得多數考核者對於績效考核的執行成效，無法抱持正面的看法。

第三節 考核者自我效能感與壓力

依據第二章對於自我效能感的闡釋，自我效能感是指個人對於自己能否完成一項行動並獲得某種結果的信念，其可再被區分為兩個概念：「自我能力預期」與「結果預期」。在本文的研究概念架構中，影響自我能力預期的變數包括工具妥適性認知、資訊數量、以及可解釋性(或稱課責)，至於影響結果

預期的變數則包括考核後果認知，以及考核者對於誘因與課責是否確能實現的信任感。

一、自我能力預期

根據訪談的結果，受訪者對於運用工具(或稱表格格式)是否有助於考核者執行考核工作的看法普遍都認為，不論是現行的考核項目，抑或是考績表的細目、評價的形式等，都仍有待檢討與改進。受訪者的說法包括：「太制式，應該要有質性、實質的描述」、「考核表只有設定面向卻沒有深淺程度」、「有些指標的意義性不高」、「紙上作業就只是一個形式」、「都是質化指標，難以說服受考者」、「太過抽象，勾起來幾乎都是大同小異」。

按公務人員績效考核所運用的工具主要有兩種：一種是依據行政院及所屬各機關公務人員平時考核要點所訂定的「公務人員平時成績考核紀錄表」(附錄一)，須於每年的4月及8月各進行一次，另一種則是依公務人員考績法施行細則第3條所訂定的「公務人員考績表」(附錄二)，運用於公務人員的年終考績。受訪者對於考核工具所指陳的缺失，有關於缺乏實質描述，以及考核細目之表達缺乏深淺程度之問題，以公務人員考績表為例，考核內容如：處理業務是否精確妥善、能否認真勤慎熱誠任事、能否加強聯繫和衷共濟、對應辦業務有無創造及創見、是否敦厚謙和謹慎懇摯、是否好學勤奮及

有無特殊嗜好、敘述是否簡要中肯、言詞是否詳實清晰、作事能否貫徹始終力
行不懈等等，究竟在什麼標準下可稱作符合上列情況？對考核者而言，考核
工具可能不僅無法為其提供協助，更可能造成考核者在認知與評價上的困
擾。至於缺乏意義性的指標，以考績法所明定的工作、操性、學識、才能四
大項目來看，除了工作之外，其他項目之細目，如：性情、好尚、學驗、見
解、表達、體能等，與績效考核的連結較微弱。同樣地，以平時成績考核紀
錄表來看，亦將品德操守列於其中，其他考核項目如：創新研究、簡化流程，
可能亦不適用於某些職務所對應的工作內容，反使考核者在運用上變得窒礙
難行。綜合上述，受訪者因此認為考核工具太過抽象、大同小異，以及考核
工具只是一個形式，對於考核工具淪於形式的情形，受訪者 7 直接道出了相
對貼近實務的作法：我心目中的尺並不是根據考績表格而來的，而是根據我自己的觀
察，再回推回去呈現在我的表格上。從受訪者的回應，即可了解現行的考績表，不
僅無法幫助考核者提升其對於自我執行績效考核工作的能力預期，反倒是被
考核者們視為主管人員必要繳交的制式作業。

在可獲取的資訊質、量上，考核者所受到的最大限制仍在於政府部門考
核環境的價格系統不存在，有太多的工作成效資訊難以用量化的方式進行搜
集與評價，以及考核者本身的時間資源及注意力有限。許多受訪者都提到，

考核必須採用一種「整體」的綜合評價方式才能進行，由於學校組織中的職員人數少而分工細，職員們依其所任職務，各自所須承擔的工作分量也不盡相同，因此無法如評價一般行政機關的臨櫃人員，可以採用量化指標或同樣性質的衡量基準進行評價，相對的，這種情形也使得考核者沒有辦法那麼清楚地瞭解每一個人的實際工作內涵，造成評價上資訊的不對稱，但如果硬要為工作表現設定評價指標，則可能發生無法完全涵蓋，卻又窄化職務內涵的窘境。面對這種先天不足的考核情況，考核者只能一再強調，此種「憑感覺」的「整體」綜合判斷，是憑藉其日常的觀察與走動式的管理而來，考核者雖有就其平日的觀察，依考核程序按時填列平時考核紀錄，但大多還是以繳交必要作業的心態，在制式的考核表上進行勾選，實務上多數考核者的作法，都是當受考人有具體明確的重大事蹟時，才會運用更多的文字進行詳細紀錄，這樣的作法對考核者而言雖然簡便，但考核主管的決策可能會因此而容易出現使用「刻板印象」或「最近印象」等以偏概全的謬誤類型。

另一種考核者較可能採行以補足資訊質、量不夠充分的作法，則是請其他次要管理者加入，共同進行評價工作，以淡化績效考核的主觀性，彌補客觀量化資訊之不足，同時亦可補強單一考核者注意力有限的缺憾，此種作法對考核者來說，即形成類似考績會採用多數決而自動形成保護傘的作用，惟

與考績會之運作可能產生侵犯主管考核權限之疑慮不同的是，雖然考核評價由多人共同進行，但評價是由同樣對受考人具有管理權限的人提出，因此可更強化考核相關資訊之質與量，建立評價的正當性基礎，並分散考核者的單一評價責任，此種作法如同績效管理所提出的 360 度績效評估，其最大的好處即為：從不同職位角色的觀察面向取得更多的績效相關資訊，以屏除績效考核結果缺乏客觀性的問題，藉此減少受考人對於考核結果的爭議與疑慮。

考核結果的可解釋性，則與上述兩個因素息息相關。由於考核項目太過抽象，部分細目指標的意義性薄弱(如：操行、學識、才能等考核項目之各項細目，不僅與工作表現之評價缺乏連結，對考核者來說，亦實難以個人的感受貿然進行評斷)，因此有受訪者認為考核制度無法讓受考者有明確的工作目標，以據行自我要求與管理，而這也意味著，考核者同樣無法以較為明確的工作要求來考核受考者。同時，採用「憑感覺」、「看整體」、「默會式」的評價方式，不僅旁人難以探知考核者的評價決策黑箱，就連考核者自身對於運用此種方式所產出的考核結果，恐怕也跟受考者的感受沒有太大差異，考核者自己對於考核的可解釋性也是存有疑慮的。本研究的受訪者中，有兩位都特別提到，希望受考者對於績效考核的意義要有正確的認知與共識，以研究者個人的角度來理解，此種說法應可詮釋為：考核者希望所有受考者都

能相信，不論考核結果究係運用何種方式產出，考核主管均已竭盡心力追求績效考核制度所揭示的公平性與目的性，以此，或能側面迴避考核者無法完全對其評價結果提出合理性解釋的情形。

依據 Harris(1994)研究所提出之促使考核者必須提升其考核結果可解釋性的三個因素⁵，我國公務人員的績效考核制度既係立基於激勵與形塑部屬工作表現的管理性目的，強調連結外滋性報償，則績效考核結果對受考人來說即缺乏機密性。再者，依考績委員會組織規程規定，考績會每滿四人即須有二位由受考者票選出的代表參與其中，此種參與機制，雖已規範與會委員對考核之過程與結果負有保密性責任，但還是無可避免地增加了考核過程與結果在受考者間的可見性。最後，公務人員的績效考核制度尚設有救濟管道，賦予受考人對其考核結果提出異議之權利。綜合以上三個因素，可知我國公務人員績效考核制度設計，已然使考核者的考核責任與解釋能力必須提高，才能安然面對質疑的聲浪，並且在受考人不服考核結果時妥為因應，也因此，現行績效考核制度確實亟待考核者提升其對於考核結果的可解釋性。

有關考核者自我能力預期的探討，從訪談所蒐集到的資料發現，實務上

⁵ Harris(1994)，促使考核者必須提升其考核結果可解釋性的三個因素分別為：考核結果是否機密、考核結果在受考者間的可見性，以及組織是否提供受考人正式的爭訟管道。

尚有許多情況是無關乎考核者的執行能力的。受訪者3即提到，透過自己的一套作法，個人認為還是有信心可以作出符合實質公平的評價排序，不過，有時還是會遇到在考核者心目中兩個受考人之整體評價結果幾無二致的情形，此時卻因為考列等次比例的限制而一定要作出區別時，要求考核者在此考核制度框架下非要落實實質公平，則確實是強人所難，此亦為限制考列等次比例制度最被反對者詬病之處。此外，考核者也可能無力擺脫組織內部既有運作方式的限制，如在本研究的受訪對象中，有兩位明確指出該校實質上的考核決定是由其考績會來執行，考核者在會議召開之前並不對其部屬評列等次，僅予甲等以上之分數或必要之排序，在此種執行模式之下，該組織的考核者即無法採用實質的考核方式逕予評列等次，而必須與組織中的其他考核者一樣，交出主管的考核權限，無法掌握受考人最後的考核結果。由於考績會委員的組成來自不同處室的主管與職員代表，此時要考量的就不僅是受考人的工作表現而已，受考者平日的人際關係、各處室的職員代表比例、處室間的角力作用，屆時都將摻雜其中，對考績會的運作結果產生影響。

二、 結果預期

結果預期原本應包含考核者對於考核後果的認知，以及考核者對於制度之誘因與課責是否確能實現的信任感。不過就如施能傑(1991)指出，我國的

公務人員考績欠缺一個足以讓有權考核的人願意「正確地」用考績等第來分辨員工績效的制度，嚴格來說，目前公務人員的績效考核制度並未針對主管執行考核工作成果之優劣，給予相對應的獎勵或懲罰。以此，要探討考核者的結果預期，只能先釐清考核者認為執行考核工作可能產生什麼正面或負面效用，再就考核者對於考核所引發的正、負面效用，其各別實現的可能性進行探究。

如前所述，多數受訪的考核者雖認同績效考核存在的必要性，卻對績效考核執行成果的公平性，以及追求獎優汰劣目的之合致性普遍缺乏信任感，也因此受訪者幾乎都表示績效考核無法產生正面效用，目前的績效考核執行成果，與寓管理目的之考績制度所強調的激勵與形塑部屬工作表現的正向功能相去甚遠。然而，幾無法獲致正面效用的績效考核執行，卻存有數個考核者必定要面對的負面效用，輕者如：受考人因無法釋懷考核結果對主管產生的情緒壓力、考核者為捍衛自己未來能夠順利管理與領導而須表現出的本位主義，以及因應考列等次比例限制而須在「介於可與不可」的受考人間作抉擇所須承擔的壓力與風險，重則為當績效考核結果不被受考人認同時，主管可能面臨部屬消極怠工，以及受考人提出申訴時，後續所須耗費的論戰心力與擔負的舉證責任。

尤其目前在人員懲劣、汰劣上的形勢，由於考列甲等的一般條件寬鬆，而考列丁等因涉免職效果其條件又相當嚴格，考績法對於受考人所具條件未達丁等者，僅規範由主管衡量其績效表現，就其具體事蹟評定適當之等次。在缺乏價格系統的考核環境下，加上考核工具亦無法對考核執行產生實質上的幫助，考核者要評列表現不佳卻未達丁等程度之受考人，即須以其個人心證判定，績效表現必須符合什麼程度才應該列在乙等或丙等，尤其是丙等所涉及的實質獎懲效果，不僅沒有晉級亦不發給考績獎金，同時還會影響到受考人年終工作獎金之給與，受考人如若因此提起再申訴，以目前保訓會多是以單純書面審理的方式來審議公務人員保障事件，則考核者為捍衛其所作出的考核決定，即須花費更多的心力，以「筆戰」的方式來呈現其對於考核事實及嚴重程度之認定，導致考核者如有心進行懲劣或汰劣，相對於獎勵優異，實在是困難重重。對於懲劣、汰劣難以執行的情況，受訪者 8 的說法，或可稍稍描繪出考核者在面臨這種情況時的壓力與心聲：

你沒有一個機制來協助這一塊，當一個主管你也會看到有一些人是太離譜到一個地步，但是你要去作些紀錄、或成果描述等，要花費你很多的心思，到最後可能你想 fire 他，搞不好變成你先走，因為舉證都是你嘛，以我一個中低階的行政主管，工作量就已經那麼大，我怎麼可能還有時間陪他玩呢？當他已經混到一個地步的時候，他就很有時間跟你玩，變成你要讓他走路的時候，難度會相當高。

由此可見，考核者對於懲劣、汰劣的自我能力預期與結果預期均不佳，因此

其在執行考核工作上所承擔的壓力也就相對的大。

對於因執行考核工作之自我效能感不佳而使考核者面臨壓力的情形，除了前述之懲劣、汰劣難處外，受訪者 9 認為，由於在考列等次比例限制與甲等為相對多數的情形下，對有些表現並不差的部屬，主管會面臨到不想打他乙等卻被迫打乙等的窘境。受訪者 1 則表示，由於目前組織中輪流的方式執行得很好，因此其在執行上的壓力並不大，但此必須特別說明的是，就是因為在績效考核工作的執行上，考核者有無法面對的壓力，組織才會衍生出這種在規避衝突的同時，卻侵犯制度設計之初所欲體現之價值的潛藏規則。而另一種規避壓力的形式，即考核者選擇遁入考績會的保護傘下，受訪者 7 提到，由於排定等次的壓力轉移到了考績會，主管就比較能夠放心地在分數上做出高低排序的呈現，顯見，即使是使用「憑感覺」、「看整體」、「默會式」的評價方式，考核者事實上並不是無法以其主觀評價做出績效排序的，而是排定等次對考核者來說確有不小壓力，而壓力的來源，則恐怕還是來自於考列等次背後所連結的實質獎勵。

第四節 考核者對決策後果之展望

依據第二章所建立的研究概念架構，影響考核者對於決策後果之展望的因素有三，分別為：考核目的、任務結果依存性，以及自我印象整飾。在以管理為執行之主要目的的績效考核制度下，真實世界中的考核工作，可能無法只是單純地執行一種獎優或汰劣的「命令與控制」關係，考核者必須在肯定工作貢獻與適時鼓勵進步兩個面向上都酌情地兼顧。而任務結果依存性對於績效考核結果正確性的影響，仍因不同考核者而異，亦有受訪者認為，任務結果依存關係的形成可能與其所任職務、職等之高低有關，若將工作難易與職責輕重程度不一的受考者放在同一個天秤上作比較，要追求考核正確與公平，將有實質上的困難。最後，考核者基於自我印象整飾動機，是否可能使用策略性排序之作法，基於為了獲取較高甲等比例所需承受的預期損失過大，以及當策略意圖被識破時，可逆轉為不損失的機會將不復存在，以及考核者可能認為還有其他比提高考列甲等比例更該追求的目標等因素，而選擇不使用策略性排序之作法。接下來，即就影響考核者決策後果展望的三個因素，依訪談結果進行分析與說明。

一、考核目的

前已提及，當績效考核的目的是為了給予立即性的行政獎懲措施時，則考核者提供正確評價的意願最低，因為考核者在執行考核工作時所考量的，仍然是考核者本身的利弊得失。連結外滋性報償之管理性目的考核，因涉及部屬隨之可得且特別關切之損益，因此伴隨有考列等次比例限制之管理性目的考核而來的，通常是處室間的競爭與受考人的不認同，也因此，在考核的現實世界中，考核者最在乎的，就不見得是考核正確性，而是如何透過考核過程，使自己獲得獎勵與避開負面結果。

如前所述，多數考核者都認為執行績效考核並未為主管帶來激勵與形塑部屬行為的正面效益，但卻確實帶來一些負面的結果，如：受考人的情緒反應、處室間的本位主義、考核壓力與風險、部屬因不滿考核而消極怠工、以及面臨申訴時所需承擔的舉證心力與責任等。受訪者 2 即提到，由於目前的績效考核與實質獎懲有關，如果考核結果不被受考人認同，那麼即使平時已有建立佐證資料，在處理上還是比較麻煩。而為了降低考核負面效應對考核者個人的衝擊，部分組織選擇不由主管個人進行考核評擬，而是透過考績會共決的形式，藉由匿名與共決的過程，分散單一考核者原所須承擔的壓力，但這種形式，卻迫使主管徹底放棄其對於部屬的考核管理權限，最終產出的

考核結果，不一定能符合考核者或受考人的期待，形成一種模糊責任與多數暴力。對於這種運作形式，甚至還有一位擔任過考績會主席的受訪者表示，曾經遭遇過不願承擔個別考核責任的考核者，為避免承受受考者的負面抨擊，而傳達給其部屬「一切都是考績會的決議」之錯誤訊息。

受訪者 10 則直接指出，現行績效考核施行，不僅沒有激勵效果，還會破壞工作團隊的和諧性，因此，為維繫部屬間人際相處之融洽，以及考核結束後業務依然能夠順利推展的雙重考量下，考核者就必須在「儒家」跟「法家」的思想中間取得一個平衡，此抑或可說是寓於管理性目的之績效考核在現實世界中的真諦：績效考核工作不是單純地執行一種獎優或汰劣的「命令與控制」關係，而是在肯定工作貢獻之餘，亦要適時地鼓勵進步，兩方面都應該被酌情地兼顧。在訪談的過程中，即至少有四位受訪者明確地表達出這樣的想法，如受訪者 8 即提出，由於人的能力天生就一定有差別，因此除非是極端個案，否則該校原則上不會連續三年考同一個人乙等，其對於此間拿捏所考量之想法的描繪，或相當能夠代表許多考核者內心真實的想法，茲將其說法節錄如下：

如果他雖然不是很好，但是他有進步你也沒有看到，通通考乙的話，那他躺在那邊睡就好啦，因為你也不可能把他考丙嘛，以現在我是不敢啦，那這樣喪失一個人力也不是考績的目的吧？這是一個藝術啦。

二、任務結果依存性

考核者對於自己在工作表現或獲取成果上特別仰賴的部屬，如何對其進行考核，考核者是否容易受到具高任務結果依存度之部屬的制約，如同目前相關研究並無定論，任務結果依存性對個別考核者的影響，實因人而異。

受訪者 2 表示，即使是考核者在工作上相當依賴的部屬，還是應該要回歸到該部屬的工作表現來看，不應因為對該部屬的依存性高就被綁架或制約，相反地，還應該利用這樣的機制來肯定他。基本上，表達依存關係對考核正確性具有正向影響(按：任務結果依存度高時，考核者會認真地處理績效相關資訊，以其施予部屬正確的考核評價回饋)的受訪者都認為，給予高依存關係之部屬較佳的評價回饋仍有前提條件，即該部屬的工作表現確實值得讚賞，且除非是考核者不具有對該部屬的人事任用權責，否則考核者應不致於擔心給予正確回饋會受到部屬在工作表現上的牽制。

受訪者 1 則認為，如果不是工作成效特別良好，只因考核者平日對該受考人的依存度高，就傾向給予較佳的績效考核評價，對該部屬來說，亦未必是一件好事，為考量該部屬在內部人際相處的和諧性，會選擇讓具有高依存關係的部屬稍久再「輪一次乙等」。其他認同高依存度對於考核正確性之影響

應呈負向關係的受訪者則認為，對於其在工作上高度依賴的部屬，難免會有不一樣的考量，而對其有稍微不一樣的對待，特別是無人願意承接的職缺或工作。不過，持這樣立場的受訪者仍有人強調，高依存關係仍然是必須在受考人的工作表現尚稱理想的情況下，才能考慮在績效考核上稍稍給予不一樣的優惠待遇。受訪者 9 則建議，對於學校中工作負擔相對吃重的組長，可以單獨對其進行評比，並給予其較其他受考者相對優惠的考核待遇，如：較高的甲等比例。不過，受訪者 10 則認為，如果主管與部屬之間依存度的形成，是因為職務本身工作內涵的關係，那相對於工作複雜度低或工作負擔份量較少，卻同樣認真工作的受考人來說，亦同樣的不公平，也因此，難免還是會有輪流的機制在其中運作。

至此，對於依存度與考核正確性之間相互影響關係的探討，即很類似考績法為何要明定以同官等為比較範圍的理由。以目前公務人員績效考核之執行結果，時有肥大官而瘦小吏之議，多是由於考核者認為擔任較高官職等職務之人員，其所負擔之職責程度較重，因此必須給予其較其他層級人員為佳的考核待遇，此種差別待遇就如同是將擔任不同職責程度職務之人放在同一衡量基準之上，對於在組織中擔任較低層級職務卻同樣認真工作的人而言，實是非常不公平，關於這種現象，施能傑(1992)在其探討考績謬誤類型的論

著中，即以「年資與職位取向」之謬誤稱之⁶。事實上，工作的依存度確實是有可能與受考人所佔職務或職等所承擔之工作內涵的難易輕重有關，因此在考核上即必須針對擔任不同職責程度之人，設定相當的考核標準，分開進行評比，如此才能真正達到符合實質公平性的評價目標。然而，由於高級中等學校的組織層級較低，職員編制較小，在實務上已很難再將受考人做分層比較，也因此，對於想要實現實質公平性的考核者來說，要同時對工作難易及職責輕重程度不一的部屬進行考核，就會面臨到缺乏適當比較基準的難題。

三、自我印象整飾

本研究探詢受訪之考核者是否具有利於團體的自我印象整飾需求，係以實務上常見的「策略性排序」作法為例，進行情境訪談，即在考列甲等比例設限的情形下，受訪者是否會為了替部屬爭取較多的甲等名額⁷，而策略性地將表現受到大家認同的部屬先評擬為乙等，希望以此讓該部屬順利獲得多出

⁶ 年資或職位取向，係指在組織中服務時間愈久，或擔任職務愈高(尤其是主管職務)的人，愈容易在績效考核上獲得較佳的考核結果。

⁷ 機關為避免整體考列甲等比例超過規定的 75%，各內部考核單位在作評擬時，即必須無條件地捨去多出的比例，如：受考者共有 5 人，就只能有 3 人考列甲等，比例只有 60%，各單位整合後多出來的名額，再另提考績會進行討論與表決，或交付機關首長依績效表現逕行撥給。

的甲等名額，進而讓自己處室同仁的整體甲等比例提高。舉例來說，在臺北市政府教育局規範各校之初核甲等比例不得超過 70% 的限制之下，以受考者只有 4 人的處室來說，就必須有 2 人被評擬為乙等，而主管如若未能爭取到整合後所多出的甲等名額，則該處室實際考列甲等的比例，最後就只剩下 50% 而已。

以這個考核實務上普遍會出現的情境，運用展望理論來對考核者的決策方式提出假設，則可能會出現以下兩種決策模式：一是在面對確定利得(正展望)的情境下，決策者會趨避風險，選擇預期獲益價值較小，但確定會拿到手的選項，即：考核者會按照心目中既定的排序來評擬，雖然可能就此無法順利為部屬爭取到多出的甲等名額，讓部門整體的考列甲等比例與人數偏低，但可以確保表現優秀的部屬，都能獲得其應有的評價；一是在面對確定損失(負展望)的情境下，決策者會尋求風險，選擇預期損失較大，但可能有不損失機會的選項，即：考核者會運用策略性排序的作法，將較有機會獲得多出之甲等名額的優秀部屬先評擬為乙等，即使可能會發生優秀部屬最後竟未獲改列甲等的情況，但卻很有可能因此而讓整個部門較原本多獲得一個甲等名額，提升部門整體的考列甲等比例與人數。

根據訪談的結果，只有受訪者 4 表示，由於該校的組織運作規則，是僅

作排序而不作實際等次的評擬，全部都提到考績會上再作最後的決議，因此不知道有本研究所假設之情境的策略性做法，不過對於此種決策假設情境下的策略性做法，其認為由於單位主管應該都有利於團體的偏袒心理，一般考核者或許都會想這麼做，只不過考量到進入考績會決議後，可能會有更多參雜其中的不確定因素與風險，影響最終的考核結果，因此還是不一定會選擇運用策略性排序的作法，來提升部門整體的甲等比例。

至於其他的受訪者，則都表示不會運用策略性排序的作法，至於不會考慮使用策略性排序作法的理由，則包括：

1. 對考核主管與受考核部屬而言都是一種傷害。(受訪者 3)
2. 風險太大，沒有絕對的把握。(受訪者 1、4、6、7、8、9)
3. 受考者會知情，對優秀的部屬不公平。(受訪者 1、2、7、8、9、10)
4. 看過失敗案例，意圖太過明顯，不會被考績委員買帳。(受訪者 9)
5. 既破壞其他考核者對你的信任，也損及部屬對考核結果的信任。(受訪者 2、9、10)
6. 考核不是那麼重要，只佔考核者工作的一小部分而已。(受訪者 1)
7. 不會為了部屬對考核者的看法，而企圖影響或操作績效考核結果。(受訪者 1)

8. 提升部門整體考列甲等比例不是考核者的主要目標。(受訪者 3、8)
9. 以組織整體為考量，不會為了提升部門的甲等比例而讓其他主管難做。

(受訪者 8)

10. 跳脫爭取甲等比例思維，再運用類似團體績效的機制對比例做彈性調整。(受訪者 2)

從上述考核者不考慮使用策略性排序作法的理由來看，即使考核者面對的可能是必須承受確定損失的負展望情境，但由於為了獲取較高甲等比例所需承受的預期損失過大，以及績效考核其實是個每年都要重複進行一次的賽局，如果因為其他決策者經驗值的累積，使策略意圖被識破，則所謂可逆轉為不損失的機會就不會存在。此外，如再跳脫策略性的思考，可發現考核者所追求的，其實可能不見得是為其部屬爭取更多的考列甲等人數，實質公平性、處室主管之間互動的信任感、部屬對考核結果的信任感，乃至於為組織整體利益所著想的思維，都還是可能成為考核者不使用策略性排序的原因。

受訪者 2 的一段訪談內容，或可作為考核者跳脫整飾自我印象動機的註解：

這種東西是應該被禁止的、是不應該的，否則對學校會不好。我會跳脫爭取更多甲等比例的思維，因為這樣作損失的東西很多，包括別的處室對你的不信任，以及你的同仁對於考績結果的不信任，如果考績可以操作，那還有什麼東西是不能操作的，那你以後還怎麼帶人？利於自我的印象整飾，老實講我會在意，但如前所說的，應該由考績會或校長就團體的績效來作調整，如此才能夠真正激勵大家在工作上求表現。我覺得不只是面子的問題而已，那是一種實質的獎勵。

第五節 考核動機與考核決策

要探討考核者動機對於考核決策之影響，即須瞭解考核者究係如何看待績效考核工作。考核者是否願意配合組織的人力資源管理政策、考核者對於績效考核是否具有使命感與信任感、考核者是否看重對部屬的管理與考核，並尋求運用更有效之方法、考核者是否願意承擔情感壓力，並摒除私利之考量等，都將對績效考核的執行成果產生重要的影響。依第二節至第四節對於形塑考核者動機因素之探討與分析，本文歸納出多數考核者對於績效考核所抱持的普遍看法，包括：績效考核對主管而言不是那麼重要、執行績效考核造成主管極大的壓力，以及績效考核是一門主管必須捨棄與部屬之間單純的「命令與控制」關係的藝術。接下來，即透過研究者對訪談資料的解釋性理解，詮釋考核者動機對考核決策的影響。

一、績效考核對主管而言不是那麼重要

考核者對於績效考核重要性認知低落的主要原因，並非是因為不認同績效考核制度所致，相反地，即使制度規範的內涵仍有檢討改進的空間，但考核者普遍都還是認為績效考核制度有其存在的必要性。只不過由於過去績效考核的執行成效不佳，抑或是受到組織或其他多數考核者執行考核之運作模

式的牽制，才使得考核者降低了其對於績效考核的重要性認知。本文在第二章曾經提及，考核者的時間資源事實上是極其有限的，而績效考核只是考核者眾多工作項目中的其中一項而已，加上實施績效考核工作對考核者的正面效益於短時間內難以有太多具體的呈現，如果考核者無法認同績效考核工作的重要性，就不可能花費太多心力追求績效考核的正確性與實質公平性，影響所致，當考核者面對考列等次比例限制而難以作出決定時，抑或在面對其他的考核壓力時，即很有可能以運用潛規則，或交付多數表決等便宜行事的作法，作出其考核決策。

二、執行績效考核造成主管極大的壓力

自前一章的分析，考核者認為目前所運用的考核工具或格式不僅無法有助於其執行績效考核工作，相反地在執行上甚至出現目標錯置的情形，將完成紙上工作視為主管在考核程序上必要繳交的制式作業，而非能夠協助主管執行其績效考核工作的工具。同時在可獲取的績效相關資訊質量上，受限於考核環境價格系統不存在，以及研究場域中受考人之工作衡量內涵差異性太大等因素，使得考核者只能採用「憑感覺」、「看整體」、「默會式」的評價方式，因而大大降低了考核者對其考核結果的可解釋性，再加上受到考列等次

比例設限、組織內部既有運作方式等無關於考核者能力之因素的牽制，考核者對其執行考核工作的能力預期自然不會太高。而考核者對於實施考核所能獲致之結果的預期，在幾乎無法取得正面效用，負面效用之產生卻無所不在的情形下，結果預期當然同樣不佳。在自我效能感低落的情形下，考核者執行績效考核時面臨到的壓力包括：懲劣、汰劣在實行上相當具有難度，以及缺乏彈性之考列等次比例限制對其決策的掣軸。

要執行與外滋性報償連結，且具有考列等次比例限制之績效考核制度，考核者所承受的壓力，自其常運用的執行方式即可見一斑。依本研究取得的訪談資料，除了在執行實務上為大家所熟知的潛規則(如：輪流、請假、新進人員)外，亦有組織或個人錯用考績會之參與機制，放棄主管的考核權限，將執行績效考核的壓力全部移轉到考績會中，以分散單一考核主管之壓力，而運用此種方式者，自無法再有效地掌握其對於部屬的考核評價結果。前述兩種考核者企圖規避考核壓力的執行形式，都將使組織致力追求之績效考核正確性目標無法落實。

三、績效考核是一門必須捨棄「命令與控制」關係的藝術

陳敦源(2005)曾自組織經濟學的角度對績效考核工作進行詮釋，並認為

在資訊不對稱、受測者策略回應，以及價格系統不存在等因素的影響下，績效管理事實上是無法以客觀指標來建立的，也因此績效考核工作在本質上，絕非可以是一種單純地執行「命令與控制」的關係，抑或可說，績效考核工作是受到長官與部屬之互動關係所主導的一門藝術。在訪談的過程中，即有四位受訪者提到，績效考核事實上還是必須在肯定貢獻與鼓勵進步之天平兩端進行衡酌，如前所述，懲劣與汰劣在實行上是相當具有難度與壓力的，因此在無法具體實現懲劣或汰劣效果之前，考核者還是必須要好好地思考，如何才能盡量讓每一位部屬的工作績效提升，以避免部門中有人開始消極怠工。此外，在訪談過程中亦有二位受訪者，不約而同地在不同的訪談問題面向中，提到團隊和諧性的問題，認為其不能為了落實績效考核，而損及其工作團隊的和諧性，此又或與東方文化中強調團體而非個人式英雄主義的思維有關。

歸結上述分析可知，從本文第二章所建構的三個形塑考核者動機因素觀之，受訪的考核者普遍認為，相對於透過平日對部屬的領導、管理與互動所能為其帶來的效益，績效考核對主管而言其重要性反而不會太高，加上考核者執行績效考核工作的自我效能預期不佳，造成主管在執行績效考核工作上極大的壓力，以及，績效考核不只無法如寓於管理性目的之考核理論所假設

的，可以達到激勵與形塑部屬行為之正向功能。相反地，主管甚至可能因為在乎考核等第所引發的效應，超過對於績效考核結果正確性的關心，導致其在作法上有時必須捨棄與部屬之間單純的「命令與控制」關係。在上述三個形塑考核者動機之因素的影響下，論者即不難得知為何組織耗費不少時間與人力所進行的績效考核工作，其最後產出的結果總是不斷為人詬病且謬誤叢生。



第五章 結論

前一章中，已就本文之研究場域—高級中等學校，其可能對績效考核之執行形成特定限制框架的組織特性作了說明，亦以第二節至第四節的篇幅，探討了形塑考核者動機之因素，以回答本文的第一個研究問題，最後，再延伸第二節至第四節的分析，探討考核者動機對於考核決策的影響，回應本文的第二個研究問題。

本章以下則承接前一章之分析結果，先為全文之研究結果進行統整與歸結。第二節開始，為回應本文開端的研究動機及第二個研究目的，依研究結果闡釋本研究之重要意涵，並針對擬議改革中的公務人員考績制度，提出論者認為可能引發的問題，以期提供政策改革規畫者不同的思考方向。最後，再針對績效考核制度在實務執行上的缺失，以研究者個人之觀點，提出幾點具體建議。

第一節 研究結果

依前一章對於訪談內容之探討，由於本文研究概念架構中，各面向所涵蓋的影響動機因素眾多，而在探討不同的影響因素時，有時在概念或意涵上，

又無法完全分開來討論，因此在研究分析的呈現上難免顯得龐雜，為使讀者能夠更加清楚本研究透過與特定組織之考核實務者對話之結果，以及全文所欲詮釋之重點，最後再將本文的研究結果作一歸結，茲將主要研究結果整理如下：

- 一、依本研究對受訪者所表達之想法的歸納，多數考核者雖認同績效考核為必要之惡，但由於考核者普遍無法信任制度的執行成效，因而嚴重損及考核者對於績效考核制度的重要性認知。
- 二、自本研究所搜集的資料觀之，考核者執行績效考核工作的自我效能感並不佳，為紓解來自不同面向之關切考核結果的壓力，在執行實務上因而出現運用潛規則以規避衝突，以及遁入考績會以迴避考核責任的取巧作法。
- 三、相較於績效考核制度所強調的獎優汰劣目標，考核決策所引發的後續效應，才是大多數考核者心中最為關切的事。如：由於懲、汰劣在實務執行上出現困難，考核者因而必須同時兼顧「獎優」與「扶劣」，才能使自己所帶領部門之業務推動，繼續獲得部屬的協理與支持。
- 四、限制考列等次比例，使考核者在執行實務上難以兼顧實質公平性，特別

是層級低、編制小的組織，在比例計算後四捨五入間，考核者只能在原就相當少的受考人中硬是選出一人，使考核執行更具困難度。

五、績效考核制度所規劃的參與機制，原係為提升考核決策之品質與民主正當性，本文雖未探究考核參與機制是否確能使考核結果之品質與正當性提升，但可以確定的是，遁入考核參與機制之保護傘下，已然成為考核者規避考核責任的最佳途徑。

六、綜觀全文對型塑考核者動機因素之探討，並參照訪談實務現況，推衍出考核者作決策時的「心理運作機制」，不僅為影響績效考核正確性因素之一，更可謂為影響績效考核執行成敗的關鍵因素。

此外，前於界定研究範圍時，本文曾指出三個學校組織特性(工作衡量內涵、陞遷激勵效用、考核者課責)，並認為學校基於這些組織特性框架，可能使該組織中的考核者在執行考核工作時，遭遇與一般行政機關之考核者不同的困難，或有不同的因應方式。然而經研究發現，除了工作衡量內涵不一，以及層級低、編制小之組織，因人數過少使得考列等次比例限制在執行上較為困難外，學校組織之考核者無論是對於績效考核制度的看法，抑或其執行考核的方式，幾無異於一般行政機關中的考核者。雖然本文的受訪者幾乎都認同學校組織中職員工作內涵缺乏較為明確的衡量基準，使績效考核評價面

臨到執行上的困難，不過政府部門既為提供公共服務及實現公共利益而存在，則相較於一般企業組織，績效考核環境自較缺乏明確量化之指標，此亦為政府欲落實績效管理難以克服的一大特性，因此即便是工作衡量內涵相對明確的其他公部門組織，在運用績效管理與執行考核工作時，仍無法避免遭遇同樣的困擾，只是困擾程度輕重之別而已。至於組織層級低、員額編制小，造成考核者在考列等次比例限制下，難以再依受考人擔任職務之職責難易輕重程度分層進行評比，以落實考核實質公平性之情形，在目前政府組織人力精簡政策之下，即便是員額編制較大的機關，為避免爾後落實人力精簡政策的困擾，也已開始進用較多的約聘僱或臨時人力以取代正式員額，因此，就算是層級較高、編制較大的組織，仍可能會面臨到適用同一績效考核制度之受考人數過少，而使在考列等次比例限制之下的考核決策無法完全兼顧實質公平性。綜上，由於學校組織與一般行政機關之考核者，均同樣有無法信任制度執行成效、混合運用「工作績效評價」與「第三種策略評價」，以及關切決策後續效應甚於達成政策執行目標等情形，因此本文嘗試於主要制度規範下，對特定組織類型中考核者執行績效考核工作之情形進行探究，研究結果卻發現，學校組織之績效考核執行成效，與一般行政機關並未存在太大差異。

再者，學校組織之特性框架雖與一般行政機關有異，然各該考核者在制

度執行層面的看法與作法卻未有太大差異，此亦或可歸結於績效考核的「制度規範密度過高」所致。亦即，考核者雖是在制度與組織特性之雙重框架下執行績效考核工作，但由於目前的制度規範仍屬一體適用的架構(如：考核項目設定、考列等次比例限制、考核結果與外溢性報償連結、考核救濟方式、考核委員之組成及運作、以及汰劣機制設計等)，則缺乏彈性的制度規範相對於組織特性而言，對考核的執行成效可能有較為關鍵性的影響，乃至於本文所欲探究的學校組織考核執行情形，與一般行政機關幾無差異。至於績效考核制度規範，或特定組織之特性，在本文中均僅作為探討人為運作變因時必要考量的詮釋脈絡，自始至終均非本文的研究興趣，爰有關制度框架與組織特性對績效考核執行成效之個別影響或交互作用，仍宜留待其他對此議題有興趣之研究者作進一步探究。

第二節 研究省思

研究者曾於本文所設定的研究場域累積多次參與考核過程的經驗，在研究的資料搜集階段，更有機會與服務於相同研究場域的考核主管進行深度訪談，在研究邁入歸結之際，再次回顧本文在第一章曾引用過的論述—Peter Senge：「現實世界中的動態複雜問題，多源於人類思考與互動的基本習性，

它超越了組織與政策特性的影響」(郭進隆等譯, 2010), 似乎特別適用於詮釋政策執行研究最常關切的一個重點, 即「徒法不足以自行」的事實, 尤其透過研究的過程就更能夠觀察與體會, 就算在同一考核規範之下, 個別組織或考核決策者不論是對於績效考核的認知, 抑或執行績效考核的作法, 都存在著不盡相同的想法與執行方式, 特別由於考核個人之動機在決策的過程中扮演著很重要的影響因素, 才使得目前的績效考核結果, 呈現出在符合考核正確性與實質公平性之「工作績效評價」, 以及被用以減少衝突卻侵犯了制度設計之初所欲體現之價值的「第三種策略評價」(潛規則)之間, 不斷交互混合運用的現象, 顯見, 考核者個人在進行績效考核的過程中, 所須思考的絕不僅是如何獲致績效考核正確性而已, 或可更大膽地直言, 考核者基於對考核重要性認知之缺乏、執行績效考核工作時自我效能感之不足, 以及依其自利心理對考核決策後果所形成之展望, 即很有可能為使自己在執行績效考核這項工作上獲得其想要與避開其不想要的結果, 而使其心中對於績效考核正確性的關切降低, 甚或藉由審慎地運用績效考核這項工具, 以遂其管理上的目的, 達到利己之效。

由此可知, 考核者必不盡然會照本宣科地朝著制度規劃與設計的方向前進, 此亦為本研究立始即著眼於探討考核者心理運作機制的的原因。然而有趣

的是，論者始終認為政府的人力資源管理政策規劃設計者絕非是不知道這個道理，卻還一意忽視過去公務人員績效考核制度在執行上無法落實獎優汰劣目標與實質公平性的真正原因，而仍倡議在執行實務已然扭曲的績效考核制度之上，用同樣的方式「繼續加蓋」，論者所慮莫非就如本文開頭之引言所述，績效考核制度恐將難保其存在或修正的價值，難保其不會受到使用或適用制度者更多的質疑，而使績效考核制度於不久的將來，遭受到更嚴重的不信任與敷衍應付問題。

本文的研究目的，除了希望能夠從考核者動機的觀點理解動機對績效考核決策的影響外，如同多數受訪者提及的——雖然許多管理者都認同績效考核制度為管理上的必要之惡，然而考核的執行成果卻始終與管理者的期待有極大落差，因此，本文最終的目的還是希望能夠經由對考核者動機與決策的探討，揭櫫績效考核在實務上徒法不足以自行的事實。由於政府部門人事主管機關目前正在倡議的公務人員績效考核制度改革，始終未正視實務上執行成效不佳的緣由，在檢討改革的過程中，未能將考核者的心理運作機制，納入考核問題的系統界限中加以探討，以過去的限制考列等次比例方案，並未能有效地解決公務人員績效考核在運作上所面臨的三大問題⁸，實有重新思考制

⁸ 本文第一章曾提出公務人員績效考核制度在運作上至少面臨著三大問題：「政府績效環境

度改革方向之必要，否則在績效考核的執行實務上，恐難保潛規則充斥之現象，或考核者依附參與機制以逃避考核責任的作法不會繼續存在。本研究致力於考核者動機之探討，以及考核者動機對於績效考核正確性之影響，最終的目的，還是希望針對倡議中的公務人員績效考核制度改革，從更貼近實務的角度，提出一點不同的思維方向，以供政府決策者參採。

一、考列等次比例設限仍為問題根源

由於在公務人員的績效考核執行成果上，一直都存在著考核過於寬濫的問題，因此自民國 90 年開始，政府部門的人事主管機關函請全國各機關學校配合，將考列甲等人數比例控制在 75% 以下。在此限制之下，雖使考列甲等比例立即降低，未料在實務執行困難的情形下，卻衍生出了侵犯制度設計之初所欲體現之精神的潛規則，破壞考核者與受考人對於現行績效考核制度的信任感。本文在第一章時即已提及，對於制度的信任感不足，很可能使得制度將來不論如何修正，其意義對於使用或適用制度的人而言，都僅具有表面的宣示意義而已，且當多數人處於不信任制度的情形下，少數認真依照制度

之價格系統不存在」、「績效差異資訊取得與處理困難」、「考核者運用潛規則之作法」，與 Decotiis 與 Petit (1978) 所歸納之影響績效考核結果正確性的三個主要原因：考核環境、考核者能力、考核者動機，不謀而合。

設計精神去執行的人，反而會得到更多的負面結果。

考列等次比例設限，雖表面上可立即達到抑制甲等比例不合理攀高之效，但卻因此出現了考核者運用潛規則以規避衝突，以及遁入考績會以逃避考核責任的問題，同時，由於目前所設定的考列甲等比例依常態分配來說仍屬偏高，使得可被考核為績效表現良好的受考人範圍過大，對考核者而言，由於要找出表現最佳的前幾名相對容易，因此，過高的甲等比例反而不好執行。而由於考列甲等者為多數，表現優異的人無法經由考核制度被如實地區分出來，弱化了考核與獎優意義之連結，並使被考列乙等的受考人因相對剝奪感而心生不悅，依照不患寡而患不均的道理，則不論是考列甲等或乙等，都將使受考人無法對考核結果心悅誠服。依研究者個人之立場，雖不認同以考列等次比例限制，作為解決考核寬濫此一問題之解，但如若考列等次比例限制仍然存在，則或應考慮調降考列甲等比例，或如目前考核制度所倡議的改革方向，以增加些微比例之優等的方式，使整體的績效考核結果更具區辨力，如此，才能使績效考核制度之執行，更能達到獎勵秀異人才的效果，並免除目前考列乙等之受考人的相對剝奪之感。

二、考核改革宜跳脫「症狀解」思維

由於績效考核在執行層面上，受到考核環境、考核者能力，以及考核者動機三者的交互影響，其中，考核者動機對績效考核的影響尤為複雜難測，不僅由於影響考核者動機的因素眾多，其中內涵又涉及人的認知、預期、效能感、展望等概念，因而使其影響更加難以測度，也因此，若將績效考核視為在現實世界中的動態複雜問題應不為過。針對現實世界中各式各樣複雜的問題結構，有一派擅長運用動態模擬方法觀察問題結構及問題發展之基本行為模式的學者認為，許多看似不同而複雜的問題，其實都藏有一些相似的結構與發展規則，並透過其長期的研究，歸納出數十種問題結構的基本模型(簡稱為基模)。以下即運用簡化的「捨本逐末」⁹基模，說明公務人員績效考核在制度設計與執行上的問題。

⁹ 捨本逐末基模，即所謂「治標而不治本」的行為傾向。當遇到問題癥狀時，人通常都會傾向採用最為迅速且有效的方法來解決，此即基模中的「症狀解」，雖然「根本解」才是真正能治本的解決方法，但由於根本解所能帶來的效用，通常都必須經過一段時間才能體現，以致於根本解經常不被接納與採用。此外，能迅速減緩問題癥狀的症狀解，又經常會引發某種副作用，而副作用在問題處理的初期雖不明顯，但假以時日，卻會使問題癥狀更形嚴重。以古代治水為例，鯀用防堵方式治水，而大禹卻以疏導方式治水，前者即是使用症狀解，漠視河川淤積的事實，終致難以抵擋潰堤與洪水氾濫的情形發生，後者使用的是根本解，雖短期內無法立即見效，但長期來說卻能徹底解決洪水氾濫成災的問題。(韓釗，2009)

以「考核寬濫」此一普遍存在的問題癥狀來說，政府人事主管機關目前係採用「限制考列等次比例」方案來緩解問題症狀，不過在執行的實務上，卻也引發了運用潛規則以規避衝突，以及遁入考績會以逃避考核責任的副作用。研究者則始終認為，唯有積極提升「考核者之正確考核動機」，才是徹底解決問題的根本之道，因為運用「考列等次比例限制」緩解症狀所產生的結果，就如目前所見，由於制度設計並未考量考核者的動機因素，因而產生考核者運用潛規則及遁入考績會的副作用，使最終的績效考核結果，距離實質公平性與獎優汰劣目標更加地遙遠。如以捨本逐末基模來詮釋目前績效考核在執行上產生重重困難與衍生弊端的現實，除了考核環境不佳與考核者能力不足的限制之外，又何嘗不是由於考核者限於其思考與互動的習性，終使績效考核之執行方式，違拗了制度與法規原所期待實現的意義。以此，本研究透過對考核者動機因素的探討，以及考核者動機對考核決策之影響的理解，認為政府部門人事主管機關針對公務人員考績制度之改革方向，實宜跳脫運用短暫緩解問題症狀之解的思維，另從致力於提升考核者正確考核動機的方向來著手，如此才能夠避免運用症狀解所引發之副作用繼續惡化問題癥候，而能真正地實現績效考核制度在設計上所欲體現之精神與價值。

第三節 研究建議

以目前的績效考核結果，呈現出在「工作績效評價」與「第三種策略評價」之間相互混合運用之現象，且實務上運用「第三種策略評價」之考核者普遍仍佔多數，若要改正組織中沿襲已久的陳痼舊疾，使績效考核之執行能夠真正地實現其獎優汰劣之精神與價值，則不能妄想用一蹴可幾的方式來達成。研究者認為，既然實務上運用「工作績效評價」的考核決策模式仍然存在，即表示考核者對績效考核制度之信任感尚未被破壞殆盡，因此改革規劃者可加以思考的，應該是如何降低考核者採用「第三種策略評價」的頻率，並促使考核者運用「工作績效評價」的動機提升。以此作為思考方向，本文共提出三點建議如下：

一、初期應著重獎優甚於汰劣，幫助考核者重拾其對於績效考核的信任感

黃弘君(2004)認為，由於人是自利的動物，因此不論制度如何設計，其所採用的任何均衡策略，必都還是可能扭曲績效考核所欲實現的目標，因此其認為績效考核應限縮功能，僅以拔擢秀異為目的。本文則認為，以績效考核來實現懲、汰劣並非不可能，只不過由於目前考核者對於執行懲、汰劣之結果與形勢的預期極為不佳，才使得懲、汰劣相較於獎勵優異更加困難重重。

如本文在第二章所述，考核者對績效考核的重要性認知，可說是績效考核在執行上能否體現其制度設計意義最重要的一環，自本研究觀點，目前考核者的績效考核重要性認知拼圖，缺少的即為考核者對於績效考核是否確能落實政策目標的信任感，既然懲、汰劣在執行上相對困難，則在扭轉考核者認知印象與建立信任感的初期，當以獎勵優異為先，可考慮先調降考列甲等比例，或同時增加些微比例的優等，幫助考核者與受考人將考列等次與獎勵優異的實質意義，重新產生認知連結，如此，才有進一步討論實現更艱鉅任務的可能。

二、運用訓練及經驗分享，提升主管對績效考核的重要性認知與執行知能

本文於前一章的分析內容，曾指出幾項主管在執行其考核工作時可能過犯的謬誤，如：過寬謬誤、「刻板印象」或「最近印象」之以偏概全謬誤，以及年資與職位取向謬誤等。研究者認為這些謬誤中，有的謬誤確實是因為考核者動機偏誤所產生(如：因對組織或其他考核者的執行結果不信任，在搭配外滋性報償的考核制度之下，考核者即可能出現過寬謬誤。以及，考核者勉於運用憑感覺、看整體、默會式的評價方式，可能就此疏於實質考核紀錄，而有以偏概全謬誤之慮)，有的謬誤卻是由於考核者受到制度或組織特性框架之限制而產生(如：考列等次比例受限、小組織中受考人分工雜沓難以評比，

以及因考核人數太少使考核者想要針對職務層級運用不同評價基準出現困難等，而使考核產生年資或職位取向謬誤)。

改革規畫者如欲修正考核者因動機偏誤而生之謬誤，可同時運用訓練及其他考核者的正向經驗分享，以提升考核者對績效考核的重要性認知，至於欲修正因制度或組織既定框架限制而生之謬誤，同樣可以透過訓練與執行經驗之分享，增加考核者在運用方法與處理人際衝突上的相關知能，以提升其執行績效考核工作的自我效能感。現實中，主管人員平日的工作負荷已相當沉重，如何期待考核者為績效考核工作付出更多的心力，當有賴政府人事主管機關在賦予主管人員考核執行成敗之期盼的同時，還能夠提供必要的協助，建立其執行績效考核工作與處理負面效應時所需之必要知能。

三、讓其他次要管理者或受考人的主要服務對象加入，共同進行考核評價

自研究者在相同研究場域中曾觀察到的經驗，以及本研究受訪者的分享，本文認為由於公務機關考核環境中的績效相關資訊不夠充分，特別是在缺乏客觀量化資訊的限制之下，考核者既有無法承擔的評價壓力，因而出現規避考核責任的傾向，則邀集其他次要管理者或受考人的主要服務對象加入評價，應不失為淡化績效考核主觀性、補強考核者注意力有限缺憾、分散考核者單一評價責任，以及提升評價正當性基礎的一項滿意解決方案，值得政

策規劃執行者或個別考核者研議參採。





參考文獻

孔寶淦(1998)。政府經濟行政人員對現行考績制度滿意度之研究。國立中山大學企業管理學系研究所碩士學位論文，未出版，高雄。

江汶珠(1997)。我國公務人員考績制度：理論觀點的反省。國立政治大學公共行政學系研究所碩士學位論文，未出版，台北。

余致力(2003)。公務人員考績制度改進之研究。考試院研究發展委員會。

余致力、蔡宗珍、陳志瑋(2001)。公務人員考績制度的問題與對策。人事行政，第138期。

林水波(1989)。考績謬誤論。研考月刊，第13卷第4期。

吳思(2009)。潛規則：中國歷史中的真實遊戲。上海：復旦大學出版社。

施能傑(1991)。富者愈富、貧者愈貧的考績法修正方向。人事月刊，第13卷第3期，頁99-103。

施能傑(1992)。考績謬誤的類型與原因—理論闡釋與經驗分析。人事月刊，第14卷第3期，頁9-16。

施能傑(2000)。公務人員淘汰機制之研究。考試院研究發展委員會。

施能傑(2001)。員工績效評估的方法：組織績效管理的觀點。策略性人力資源管理研討會。

施能傑(2004)。建立組織績效管理引導員工績效評估制度。考銓季刊，第 37 期，頁 79-94。

施金山(2003)。我國公務人員考績制度之研究—兼論行政機關績效獎金制度。私立東海大學公共行政學系研究所碩士學位論文，未出版，台中。

洪國平(1998)。中華民國公務人員考績制度之研究。國立政治大學公共行政學系研究所碩士學位論文，未出版，台北。

邵敬麓(2001)。公務人員考績制度改進之研究。國立政治大學公共行政學系研究所碩士學位論文，未出版，台北。

徐有守(1997)。俸給與考績制度中的幾個問題。公務人員月刊，第 11 期。

陳向明(2009)。社會科學質的研究。台北：五南。

陳敦源、林靜美(2005)。有限理性下的不完全契約：公部門績效管理制度的反思。考銓季刊，第 43 期。

陳敦源(2010)。我國考績制度之檢視：從循證理論、正義觀點及參與管理角度
檢視。考試院委託研究案。

郭進隆、齊若蘭(譯)(2010)。第五項修練—學習型組織的藝術與實務(P. M.
Senge 原著)。台北：天下文化。

黃弘君(2004)。現行公務人員考績制度研究—博弈理論觀點。國立政治大學
公共行政學系研究所碩士學位論文，未出版，台北。

張滿玲(譯)(2003)。社會心理學(S. E. Taylor, L. A. Peplau, D. O. Sears 原著)。
台北：雙葉書廊。

張四明(2010)。公務人員考績制度改革評議。人事行政，第 171 期。

趙其文(2001)。甲等設限與績效獎金。公務人員月刊，第 64 期。

鄭勝分(2001)。失落的連結—公部門績效評估與激勵制度之研究。研考雙月
刊，第 25 卷第 5 期，頁 86-97。

蔡禮鴻(2009)。框架理性：以展望理論檢驗預期效用理論的普遍性。國立
成功大學都市計劃學系碩士學位論文，未出版，台南。

戴燕珠(1998)。我國公共人事政策應用生涯發展理論研究：考績、訓練與陞

遷制度面檢視。國立政治大學公共行政學系研究所碩士學位論文，未出版，台北。

韓釗(2009)。系統動力學—探討動態複雜之鑰。台中：滄海書局。

公務人員考績制度改革平論：澄清與釋疑，2011年3月11日，考試院圖書

資訊出版品，取自：

<http://www.exam.gov.tw/public/Data/222410275271.pdf>。

Berman, E. M. et al. (2010). *Human Resource Management in Public Service*.

3rd ed. Thousand Oaks, Calif. : Sage.

Decotiis, T. and A. Petit (1978). The Performance Appraisal Process: A Model

and Some Testable Propositions. *Academy of Management Review*,

635-646.

Denisi, A. S., Gafferty, T. P. and B. M. Meglino(1984). A Cognitive View of the

Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions.

Organizational Behavior and Human Performance, 33: 360-396.

Harris, M. M. (1994). Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A

Theoretical Framework. *Journal of Management*, 20(4): 737-756.

Kirkpatrick, S. A. (2009/2010). Workforce Assessments: Fears and Facts. *Public Manager*, 38(4): 56-60.

Murphy, K. R. and J. N. Cleveland (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives*. Thousand Oaks, Calif. : Sage.

Reb, J. & G. J. Greguras (2010). Understanding performance ratings: Dynamic performance, attributions, and rating purpose. *Journal of Applied Psychology*, 95(1): 213.





附錄

附錄一 公務人員平時成績考核紀錄表

(機關名稱) 公務人員平時成績考核紀錄表
(考核期間： 年 月 日至 月 日)

單位	職稱	姓名	官職等級			
工作項目						
考核項目	考核內容	考核紀錄等級				
		A	B	C	D	E
工作知能及公文績效	嫻熟工作相關專業知識，且具有業務需要之基本電腦作業能力，並能充分運用。公文處理均能掌握品質及時效，臨時交辦案件亦能依限完成。					
創新研究及簡化流程	對於承辦業務能提出具體改進措施，或運用革新技術、方法及管理知識，簡化工作流程，提升效能效率，增進工作績效。					
服務態度	負責盡職，自動自發，積極辦理業務，落實顧客導向，提升服務品質。發揮團隊精神，對於工作與職務調整，及與他人協調合作，能優先考量組織目標之達成。					
品德操守	敦厚謙和，謹慎懇摯，廉潔自持，無驕恣貪惰，奢侈放蕩，冶遊賭博，吸食毒品，足以損失名譽之行為。					
領導協調能力	具判斷決策溝通協調能力，並能傳授知識、經驗、技能，適當指導同仁，且經常檢討工作計畫執行情形，達成預定績效目標。(主管職務始填列)					
年度工作計畫	工作計畫按預定進度如期完成或較預定進度超前，充分達成計畫目標，績效卓著。					
語文能力	積極學習英語或其他職務上所需之語言，已通過全民英檢或相當英語能力測驗或其他語言能力之認證，有助於提升工作績效者。					
個人重大具體優劣事蹟						
面談紀錄						
單位主管綜合考評及具體建議事項 (請簽章)			直屬主管綜合考評及具體建議事項 (請簽章)			

附錄二 公務人員考績表

機關名稱：
機關代號：

公務人員考績表

姓名	到職	民國	年	月	日	請 假 及 曠 職	項目	日數	平 時 考 核 獎 懲	項目	次數
國民身分證 統一編號	送審	民國	年	月	日		事假			嘉獎	
職務	官等	任第			職等		病假			記功	
職務編號	職等						遲到			記大功	
職系 (代號)	俸級	本	年功俸	級	俸點		早退			申誠	
	俸點						曠職			記過	
規定工 作項目											
項目	細目	考 核 內 容				項目	細目	考 核 內 容			
工 作 (50%)	質量	處理業務是否精確妥善暨數量之多寡。				操 行 (20%)	忠誠	是否忠於國家及職守言行一致誠實不欺。			
	時效	能否依限完成應辦之工作。					廉正	是否廉潔自持予取不苟大公無私正直不阿。			
	方法	能否運用科學方法辦事執簡馭繁有條不紊。					性情	是否敦厚謙和謹慎懇摯。			
	主動	能否不待督促自動自發積極辦理。					好尚	是否好學勤奮及有無特殊嗜好。			
	負責	能否任勞任怨勇於負責。				學 識 (15%)	學驗	對本職學識是否充裕經驗及常識是否豐富。			
	勤勉	能否認真勤慎熱誠任事不遲到早退。					見解	見解是否正確能否運用科學頭腦判斷是非分析因果。			
	協調	能否配合全盤業務進展加強聯繫和衷共濟。				才 能 (15%)	進修	是否勤於進修充實學識技能。			
	研究	對應辦業務能否不斷檢討悉心研究力求改進。					表達	敘述是否簡要中肯言詞是否詳實清晰。			
	創造	對應辦業務有無創造及創見。					實踐	作事能否貫徹始終力行不懈。			
	便民	處理人民申請案件能否隨到隨辦利民便民。					體能	體力是否強健能否勝任繁劇工作。			
總 評	評語	直屬或上級長官				考績委員會(主席)		機 關 首 長			
	綜合 評分	分				分		分			
	簽章										
考列甲等人員 適用條款	公務人員考績法施行細則第 條第 項第 款第 目										
考列丁等人員 適用條款	公務人員考績法第 條第 項第 款										
備註及重大優劣事實											

填寫說明二：工作項目中之「協調」、「研究」、「創造」3細目考核內容，如考核非主管人員時，改為下列3細目：(一)合作：與其他有關人員能否密切配合。(二)檢討：對本身工作能否不斷檢討悉心研究。(三)改進：對本身工作能否隨時注意改進。

附錄三 訪談結果彙整

歸納項目	訪談紀錄
組織特性	<p>訪1. 我的處室有4位受考人，不同處室的同仁工作量、工作性質及難易度均不一，必須儘量依處室及工作性質為一類來作整體考核。領導層級不穩定對我而言不是困擾，我卸任後是老師而不是職員，所以並不擔心。</p> <p>訪2. 雖然學校中職員的工作內涵不盡相同，仍可看職員工作的「整體」表現，學校應思考的是如何作彈性的人力調整，績效指標的建立沒有困難，因為我看的是整體，否則容易窄化。我認為在年度中就應該與職員訪談、適時調整工作、跨組支援、定期輪調、適才適所，這樣大家都知道彼此工作的甘苦，到年底的時候就比較沒有問題。</p> <p>訪3. 學校是以處室為一個單位作考評，來減少評比上工作性質的差異性。</p> <p>訪4. 我非常認同工作量與工作性質不一樣，要作評比會是一個問題，所處的處室不一樣，他的工作內容、時效要求、負擔、壓力都會不一樣。由於工作是有傳承性的(指：過去只要作既定的工作內容就好)，當整體外部環境改變，工作增加時，工作分配會變得很困難，處室間的工作量是相對不太平衡的，因此有些人的工作負擔就比較輕。我覺得評比的標準(指標)是還滿難建立的，如前所說工作負擔差異大，也會影響到同仁的工作表現。由於前面這些限制，我覺得考績沒有辦法真正的很落實，我看不到別的處室，每個處室都會覺得他的處室比較辛苦，最後考績的結果很難用統一的標準來評。我下行政以後是老師，也不會與職員相處，所以我不會把這個部分考慮進來。</p> <p>訪5. 工作內容難易不一確實不好評比，但我還是會就部屬個別的職務範圍來作考量。職員確實會有特別看重實質獎懲的情形，但我覺得這無可厚非。</p> <p>訪6. 各處室主任通常都會比較挺自己的人，考績會中各處室職員代表人數的比例高低會影響到考績甲等比例的最後結果。雖然學校處室及組別間工作的繁重程度略有不同，但我還是會看個人的工作面向有沒有達到，以及他的積極度來作評比，對我來說評比不會有困難，因為心中大都已定見。至於受考人會過度重視實質獎懲的部分，我覺得職員還好，因為他們慢慢的還是會陞到七職等，職工部分就比較可能有這種情形。</p> <p>訪7. 有關工作內涵不一而難以比較的問題，我比較是看整體，看做事的質感或者說是態度的問題。組織是非常扁平的，畢竟有實質利益的問題，所以他們的確是會在意，又因為他們會有輪動嘛，彼此又不想去得罪人，所以他們才會自己反應上來，而有一套既定的機制來執行。</p> <p>訪8. 以實習處來說，技士技佐..... 雖然工作屬性相近，但各科的內涵還是有相當大的差異性，因為面對的班級數及學生特性還是有差異，所以loading還是有不一樣，所以在評比的時候拿捏確實還是必須花一點心思，指標的訂定，比如說像出缺勤是很明確的，不然還是很難評比。因為我在這邊待得比較久，各科的屬性特色我比較瞭解，在考核的時候我們就有一套制度，不會全憑我一個人主觀的想法。一般來講是這樣子，因為組織編制就是只有這樣，他們對於物質型的激勵當然是最在意的，當然就會很在意的考績的結果，不喜歡被比下去的感覺。</p> <p>訪9. 績效指標的建立，因為各處室的工作性質不一樣，比較難做橫向的部門比較，在現行70%甲等的比例之下，每個處室主管都希望自己的業績是甲等，但是部門跟部門之間就不好比較，因此需要成立一個考績委員會，因為不像企業的績效有一些量化的指標可以作比較。處室內部的話，因為只有3個幹事和一個護理師，所以他們很多事情必須都要共同</p>

<p>組織特性</p>	<p>參與，所以我會用整體綜合判斷的方式來作評比，沒有辦法用量化的方式，因為每個職務的工作內容不一樣。公家機關的實質獎勵是固定的，因此只能用非實質的獎勵(比如敘獎、口頭上的獎勵)來提升他的士氣而已。當然是物質性啦，那個非物質性的他們不是很在意啦，因為考績會影響他的晉級跟獎金，所以當然會非常在意，如果考績會沒有要求一定比例限制的話，我一律考甲上去，那壓力就不在我這裡，我看到的表現我都覺得非常好，沒有問題。</p> <p>訪10. 學校職員其實沒有很多，然後工作分得比較細，在這種情況下，其實他們的工作性質是比較不同的，那要讓他們站在一個基準上來看，我覺得那是有困難的。譬如說像區公所的臨櫃人員，他們的工作性質及內涵基本上是相同的，但就學校來說，不只是每個人的工作性質不一樣，工作分量也不一樣，如果說工作分量較輕的把工作作得又快又好，另一個工作份量重的他做完了但有一點突槌，那這個時候該怎麼比較，因為工作的性質及分量不一樣，自然他的績效也是不一樣的。那當然還有人情，學校因為很小，以前又有很多老職員，你可能主任都沒有他們待得久，他們平常都會跟很多老師接觸，那主任在考的時候就會面對很多壓力來源。不過我這樣的顧慮可能也是跟我個人所學的背景有關啦，比較重情。</p>
<p>運作規則</p>	<p>訪1. 處室間及處室內均有一套既定的協調機制，多數同仁對於這樣的執行方式多已有所認知，我唯一的目的是幫同仁爭取到最多的甲。即使仍有少數同仁無法釋懷，我也只好承受。各處室先提70%以下，剩下6-7個名額提到考績會進行投票，校長基本上會尊重考績會的決議。</p> <p>訪2. 初步各處室先控在75%以下，再在考績會上作調整，或由校長就整年度各處室的工作表現來作整體考量(已有類似「團體績效」的概念)。處室間會作會前協調，有一些處室會用輪的，有一些處室則直接由主管作考核。</p> <p>訪3. 學校會先按比例分名額出去給各處室，零頭抓在校長手上，再根據各處室的表現作分配。</p> <p>訪4. 因為考核的時候我看不到別的處室的表現，除非有像是請假超過這種大家都可以認同的特殊狀況外，極端值以外的人可能就會運用像是輪流的方式來進行。或許會有一些內部的討論，但通常都是在開會的時候才來調配比例，作最後的定案，不太會作事前的協調(因為也不知道應該和哪些人作協調比較好，如：他處室主管、同仁代表)，按處室受考人數分配比例也沒有辦法完全公平，而且年度中也會有有人在處室間作輪調。我們會在開會的時候儘量把結果確定下來，當然校長有最後的決定權，但比較不會把難題留給校長處理。</p> <p>訪5. 我做了27年，在學校中碰過的共有兩種作法。第一種是各單位主管提50%的甲等名單，餘則到考績會上再作表決；第二種作法是從四年前現任校長到任後開始，校長認為考核權應該回歸到主管的手上，因此有70%的甲等名單由各單位主管來決定，奇零數(無法四捨五入的部分)，才送交考績會作表決，基本上校長會尊重考績會的決定。</p> <p>訪6. 早期會按照處室人數比例來作分配，但是對小處室來說較不公平。多出來的名額會在考績會中作表決，基本上校長不會有口袋名單，也不會干涉考績結果。</p> <p>訪7. 那對職員來說，在制度不能變的情況之下，他們又會有他們自己變通的方式，所以就我們學校的情況它是有一套機制在裡面，這個機制是由他們自己來解決，因為我們真的會不知道要如何來下手。在人事室告訴我們的名額內，我們不打乙等，都用正面表列的方式來呈現，我們不說哪</p>

些人不好，而是說哪些人比較好，基本上在討論的時候都是這樣運作的。評擬的時候都是甲等出去，到考績會的時候再來討論，有一定的機制就會形成，或者是投票，考績會裡的投票一樣都是用正向表列的方式，我們不是說哪些人該列乙等，而是說哪些人可以列甲等。考績會前主管都是各自打各自的，都是甲等，只是分數高低會有不一樣。職員的部分，因為人事室會把他們五年來的考績在會議上秀出來，就會有一種潛規則在裡面，前兩年有乙等的基本上就不會再抓，那也是一種默契啦，我們在會議上不會這樣講，但是以我這兩三年來說，都是這樣子進行的。

訪8. 因為我在這邊待得比較久，各科的屬性特色我比較瞭解，在考核的時候我們就有一套制度，不會全憑我一個人主觀的想法，上面還有所謂的科主任，也要面對很多老師，所以我們的機制是科主任也會參與考評，互相加權評比出來的東西大概它的公正客觀性就會比較高。多面向就包括本科的主任，以及友科的人也會看得到你工作執行的情形，各科主任都可以評比這8科的技士技佐。因為各處室的工作性質及內涵都不一樣，我們學校的作法是各處室先打到70%的上限，不是整數的部分就丟出去給考績委員作綜合評比。一般來講校長的處理方式，會就整個年度業務的輕重程度、貢獻度、或配合度來酌量聽取各處室主任的意見，綜合評比後再加到你的處室上面去。多出來的名額一般都是通知人事室，直接由校長找各處室主任去作協商裁量。考績會比較是作初核的審查動作，因為各處室免不了都會有本位主義，在70%的上限內考績會作的是初核上的審查，如某某人不宜列為甲，在會議上就還是可能會被翻案。有些人可能是因為工作上的特性或者是個性上使然，能見度不是那麼高，所以我們會有一個制度是不會讓他連3年是乙啦，可是不能連3年也不是保證，還是要經過投票表決，這麼多人在看的話，應該不至於每個人都淪為私心啦，第3年的我們一定會先討論他，看這個人是不是有進步了，因為考績不外乎是鼓勵他進步嘛，第二個就是肯定他的貢獻嘛，那這兩個應該是要酌情的去兼顧它，所以才有這個機制在做。

訪9. 我好多次都在委員會裡面建議，各處室當然都希望甲等是百分之百嘛，所以我們就建立一個機制，要考甲的以70%為上限，基本上你處室一定要維持考甲不超過70%，你絕對不可以有over一點點，最慘的是一個處室如果7個人，比例是4.9人，那你考甲就只能夠有4個人，零頭的部分一定要剔出來，否則他上去別人就會掉，所以這是我後來建議的，處室部門平均70%，然後以學校整體來看就會出現零頭的部分，那零頭的部分在委員會上各處室會針對自己處室的職員他這一年的工作表現提書面報告給委員看，大家再來作表決。校長沒有，校長是做最後的核定權，他會看考績委員會提上來的名單跟他觀察的名單是否一致，如果他認為不符，他可以依程序再來更改。不管我打不打得出來，就是要遵守在開會前就要抓出70%的名單，像我有4個人嘛，所以我每年都要提出2人，那你也知道能力強的永遠表現都比較好，所以不瞞你說我們有時候也會看情況，如果他已經連續2、3年考乙，我們也會希望說其他的人先讓他1年甲，還是要給他一點激勵啦。

訪10. 學校的作法是由人事室在考績開始進行前，先找所有的考核主管召開一個非正式的會議，提供主管所有受考人近六年的考績結果，還有各處室的人數比例分配，並請各主管在評擬的時候一定要遵守70%的限制，評擬完之後再提到考績會上作確認。因為教育局的比例上限是75%，我們學校幾乎每年都會拿到一個增列甲等的名額，所以我們在會議上都會先就初核乙等的人裡面，用無記名投票表決的方式，先決定出改列甲等的順位。

制度認同

- 訪1. 我認為現行制度達不到這樣的原則，因為工作質量不一，實在很難以同一套制度來作公正的評比與衡量。即使工作認真的同仁也沒有辦法年年考甲，我覺得這是制度上的問題，我甚至認為應該70%考乙、30%考甲，這樣才能真正地達到獎優的目的。且我認為由於評比的指標確實很難設定出來，並把不同工作性質的人作比較，因此本來就很難打出完全公平的考績。有時候工作性質單純或工作量少是因為職務內容的關係，對被賦予該工作的人而言，實為非戰之罪。
- 訪2. 建議除了現有甲等比例外，可否提列一點點比例的優等(拔尖)，更能達到激勵的效果，而不是大多數的人都是優秀的。我很認同，其實本來就應該作獎優汰劣，很多時候其實是不患寡而患不均。但考績比例的執行上應有彈性(包含校內或校外)(團體績效概念)，此外要再提列拔尖的優等比例。我覺得考核是達成主管領導或組織績效很重要的一個方式，我不認為考核是工作，那就是領導的一部分，平常與同仁建立關係並了解需求，可同時提升效率與對主管的信任感。
- 訪3. 我打考績完全憑藉的是個人的表現，所以我覺得這個制度有他的必要性。
- 訪4. 制度也許沒有問題，可能是執行上的問題，我覺得目前制度的執行不太有辦法達到這樣的目的。我覺得不太有辦法達到獎優汰劣的目的，制度的存在仍然是有必要的，只是它有一些限制的前提。
- 訪5. 職員確實會有特別看重實質獎懲的情形，但我覺得這無可厚非，而且我也認為要有實質的獎懲工具作為輔助，這樣考核才有意義(才能達到獎優汰劣的目標)，即使考核搭配實質獎懲會造成主管打考核時的壓力，但是進廚房本來就一定會有油煙，做主任本來就是會被人罵的。我認同考核要有實質的獎懲工具作為搭配，這樣考核才有意義，否則也是不痛不癢。
- 訪6. 我覺得激勵的作用不大，因為70%的甲變成好像大部份的人都是優的。我比較不認同用獎金去激勵，因為最後都會變得難做，我比較希望他們能夠認知到乙等其實也是優的。我覺得得到負面的比較大耶，講考績原本好像是要鼓勵那些認真或創新的員工，但是到最後的執行好像都變成在懲罰主管，我還是覺得考評還是有它的必要，但是如果要做到汰劣的話可能還是要主管機關把那個(條件)明確的定出來，否則你說連三年丙那根本就不可能會發生啊，能運用來處理的工具太慢，還要跟他耗三年，而且在學校也不可能連打三年啦，應該是有一個難度在。
- 訪7. 好像不這樣做也沒有其他的辦法啊，反過來說，還有其他什麼可以提供的嗎？晉級、升等這不是考績最重要的核心嗎？我不曉得耶。
- 訪8. 但除了執行上的成效外，我還是覺得需要有這樣的機制去作搭配，因為光期待人性的光明面，要自發自動是比較不可能的，制度就是設計來克服人性的弱點啊。執行的效用倒是還可以去斟酌拿捏改進，但我覺得制度還是有必要的。
- 訪9. 這個一定要，不然考績就會變得沒有意義，但是壓力確實一定會有。
- 訪10. 如果不管執行的成果，只就制度來說，我認同，因為如果沒有這些東西，雖然主管的壓力變小了，那但是你考核的目的在哪哩？會變成完全沒有作用啊，別人不會為了一個名聲上的甲等而努力，如果沒有這些獎懲，那是一個儒家的理想，把人性當作是善的在處理，那絕大多數的人就不會在意了。像教師評鑑好了，如果沒有實施這個制度，你覺得會有多少老師參加教師評鑑，就不會去做了啊，這是人性問題。

制度信任

- 訪1. 我並不會想要花太多時間在考績工作上，因為作出來的結果與我心目中的想法有滿大的落差，因此我也希望同仁都有這樣的認知，儘量把考績作淡化處理，我都會從別的地方找資源(ex. 專案加班、記功嘉獎)來獎勵我的同仁。
- 訪2. 現行制度的等第百分比，激勵作用不容易出現，警惕倒是有的，但主任必須承受一些壓力。獎優汰劣要作不是不可以，但就現有的氛圍來說，實行起來會有壓力，因為要達到丙等的條件非常困難，很難達到汰劣的效果。不過基本上我是贊成應該要有獎優汰劣的機制。我覺得可以，但是要達到確實不容易。齊頭式的公平現在就可以達到，但實質公平操作上須有配套，包括工作表現高低應有深淺程度不同的表達方式，以及汰劣的條件通常很難達到。
- 訪3. 我的部分是ok，但是有些人他就是不care考績，行為特質就不會因為考績而改變，我就會作到讓他的考績年年乙等。能不能用考績來達到我預期的工作目標，我覺得完全是脫鉤，我如果想要讓同仁達到目標，可能不是透過考績，而是透過我跟他的管理模式，讓他覺得願意做，我覺得考績不是那麼重要，大概只是在年底的時候我要交東西給人事室而已。如果純粹是指打考績的話，我覺得不重要，我不會花太多時間，反而會著重在平常的管理、溝通、交流上，會隨時與他們作互動。
- 訪4. 我覺得評比的標準(指標)是還滿難建立的，如前所說工作負擔差異大，也會影響到同仁的工作表現。由於前面這些限制，我覺得考績沒有辦法真正的很落實，我看不到別的處室，每個處室都會覺得他的處室比較辛苦，最後考績的結果很難用統一的標準來評。我覺得目前制度的執行不太有辦法達到這樣的目的。它仍然是有一個考核管理的依據在這裡，但是在執行上沒有辦法發揮的那麼精準，因為比例的限制，有時候沒有辦法完全的公平，有些人有時候還是要走輪流的機制。我當然還是願意花費心力在考核上，但我只能考我自己的同仁，我不能保障他們的努力一定就是會受到鼓勵的一群，我沒有辦法掌握最後的結果。有些東西，像是工作態度，這些東西比較抽象，很難作具體的評量。
- 訪5. 就我的看法，目前考績的執行無法完全達到公平性與制度所設定的目的，不過雖是如此，我還是認為考績是有必要的。
- 訪6. 汰劣執行上蠻困難的，因為他們還會再去申訴。考績的重要性對我而言是較低的，大概就是每年都是形式上的作法而已。
- 訪7. 但如果從目前執行的情形來看，像我們學校考績是可以被協調出來的，在潛規則運作之下，那其實這個跟後面的獎懲就已經沒有太大的關聯了，被打乙的人也不會覺得說是自己哪裡不好，被打甲等的人也不見得會覺得自己是被激勵的。我們公家是保障公務人員的，懲、汰劣比較難以達到。當一個考績的文化形成，假如不是真正根據工作的表現去打考績的話，打甲打乙對當事人來說其實就沒有實質上的意義，激勵的效用可能就必須另尋別的管道(比如說校長的鼓勵)才能獲得，獎優的功能反而就不是以考績就可以被呈現出來的，甲、乙等本身就沒有辦法反應出被評者真正的優劣。
- 訪8. 考績以目前的形式講起來，在70%的限制之下其實效用不大，因為你要去作很明確客觀的評比，誰是在這70之內，範圍還蠻大的，比較不容易聚焦，認真者比較難被鼓舞，如果是像5%的話，在團體裡面有很頂尖的，就比較具有指標性，現在這樣弄得不上不下的話，其實弄到最後就是大家都差不多嘛，像學生考試要選那5%就很好選。沒有辦法，因為真正能夠讓他感受到獎的那個效用太少，汰劣的話難度更高。現在的汰劣工具其實都有，只是沒人敢用，也可能是組織文化的問題，你也沒有那個能力去做它，像受考者情緒上的反彈，你沒有一個機制來協助這

<p>制度信任</p>	<p>一塊，當一個主管你也會看到有一些人是太離譜到一個地步，但是你要去做些紀錄、或成果、描述等，要花費你很多的心思，到最後可能你想 fire 他搞不好變成你先走，因為舉證都是你嘛，以我一個中低階的行政主管，工作量就已經那麼大，我怎麼可能還有時間陪著他玩呢？當他已經混到一個地步的時候，他就很有時間跟你玩，變成你要讓他丙等走路的時候，難度會相當高。只不過現在的甲等 range 真的是太大了，所以當然後面就會有幾個是介於可與不可之間，那當然就是我要去承擔。但是我也可以告訴我的同仁，你只要有認真在做，因為我不會憑一己的主觀跟好惡，你的科主任也在打啊，那當這麼多人都在看的時候，其實就八九不離十。所以雖然考績結果不見得是那麼精確，但是我還是會信賴它啦。我們有一個特色就是，新進來的人不一定就是很吃虧的，我們甚至有過新進來的人直接把老的幹掉，直接進入甲等，我們就是這樣的一個制度啊，剛進來的應該也不會有所謂的群聚效應啊，但是他還是可以拿到甲等，不會讓他覺得說被犧牲。</p> <p>訪9. 大致上會有，一定會有，如果確實表現是佳的，大家都會看到，那種就會年年拿到甲等，其他表現差不多的，只好就每一年的工作表現及工作量來提出報告，基本上我對考績制度是持正面的看法，它還是有重要性的。只是在公家機關它確實是不容易有量化的評比方式。我對於我自己所作出來的考核結果覺得還 ok，基本上還符合我心中的想法。</p> <p>訪10. 部分，以現在有比例限制來講，我可能部分會按照工作表現，部分會用輪流的，以現在學校的氛圍，或許有一些主管會真的去做他們覺得應該要的排序，但是我個人會是採用這樣的作法。我會是用部分的，因為考績就是沒有辦法百分之百的客觀，當你沒有辦法完全客觀的時候，那有些就是會變成輪流了。</p>
<p>能力預期 (工具運用、獲取資訊、可解釋性)</p>	<p>訪1. 很難，那些表格對我來講只是必要勾選的東西，如果真要考核可能不只是這幾項，那個表格讓我打不出來，太制式了，應該像考核學生一樣，要有質性的、實質的描述。例如：領導能力、創新等項目就不好評量。如果考核的項目或條文(工具)很清楚，同仁對於考績的認知也很清楚的話，我會願意。如果可以讓同仁有很明確的目標，我們考核別人也比較不會心虛。沒有一個好的工具，就很難作有效的考核，也就不會很看重考核，目前所作的都只是希望考核不要引發太多的負面效果而已。</p> <p>訪2. 現在除了設定考核的面向外，在「程度輕重」(深度、等第)的規範比較不足，只有面向而沒有深度，比較不好評比。績效指標的建立沒有困難，因為我看的是整體，否則容易窄化。我認為在年度中就應該與職員訪談、適時調整工作、跨組支援、定期輪調、適才適所，這樣大家都知道彼此工作的甘苦，到年底的時候就比較沒有問題。實質公平操作上須有配套，包括工作表現高低應有深淺程度不同的表達方式，以及汰劣的條件通常很難達到。任何文件或表格本來就不可能涵蓋所有內容，但應該要有大方向。考核需要花功夫，包括平常的溝通，增進部屬對你的信任，才会有成果，我覺得自己執行考核的能力還算 ok，就現有的考核制度，我覺得職員大都還能信任執行的結果，如前所說配套(指：考核面向應加入深度、平時溝通、工作輪調與相互支援等)要先作好，對於考核的意義事前應有共識，平時要有事實記錄，最好還有其他人加入(如：組長)共同進行評價。我覺得我的同仁還滿能接受的，平常就要談，讓同仁知道哪裡不夠需要補足，或是工作需要調整，大部分的人是可以接受的。</p> <p>訪3. 考核可能依指標或依主觀意識來作，但有些指標的意義性可能沒有那麼高。我會認為無法達到，我會覺得這些項目寫出來與我實際上所需要的不符，考核表的形式或項目都是有待討論的，因為每個處室所需要的項</p>

能力預期
(工具運
用、獲取
資訊、可
解釋性)

目與比重都不相同。我會覺得考核是一個很主觀的東西，排序當然沒問題，不過排序出來的結果符合不符合對方的想法我就知道了，如果說是符合實質公平的考核我覺得我有辦法作得出來，不過不是透過你們的考核指標，而是透過我自己的一套作法。我待過兩個處室作法並不一樣，第一個處室因為同仁都很強，但還是必須交出 25% 乙等，我的作法就是依循以往的紀錄大家輪，因為都差不多，但是換到另一個單位，就是有兩個特別弱的，以前的主管會用輪的，但是到我那麼多年下來就都是乙一直吃下去。考量所有的正負面效應後，我當然還是會願意用正確的排序來呈現我的考核結果。那是在可以看得出差異性的時候才要排，如果差異性不大就沒辦法排。

訪4. 我當然還是願意花費心力在考核上，但我只能考我自己的同仁，我不能保障他們的努力一定就是會受到鼓勵的一群，我沒有辦法掌握最後的結果。有些東西，像是工作態度，這些東西比較抽象，很難作具體的評量。它有參考價值，但是我如果覺得不適當，也說不出更好的工具可以運用。我覺得如果只針對我處室的同仁我當然打得出來，但是跨處室比較的話就沒有辦法保證最後的結果。我曾經也很認真的做評比排序，但是我發現排序出來沒有意義，因為我們學校的執行方式是初核結果必須要到考核會上才會作最後的確定。我覺得機關跟學校可能不太一樣，學校裡面各處室的工作負擔跟責任都不太一樣，導致在某些處室工作的人可能就有點倒楣。會議上考評的人太多，有時候工作表現好的人可能人緣不好，所以我也沒有辦法掌握到最後的結果。

訪5. 我覺得考核工具的運用與取得必要的考核資訊間還是存有落差，不過我認為自己還是可以依工作表現的優劣順序排出序位來。但我打考核的方式，除了排序之外，還會保留一小部分彈性微調的空間，因為我希望能夠兼顧工作表現與激勵作用，畢竟人的五支手指頭本來就不一樣長，個人能力本來就有先天的差異，我會斟酌給排在後段的人一點希望，給他們一點鼓勵。

訪6. 那只是參考值啦，其實我們真正在評很少會看那個啦(指考核項目)，那張就是形式上的大家在考核的時候勾一勾，我也沒有再多運用其他的工具。我們處室自己在考的時候可能就是會有內規啦，每個機關或學校幾乎都會有內規，就是看今年好不好打，假設我今年有幾個新進來的，就會比較簡單，不然就要到會議上再作討論，潛規則的部分我想應該各校都會有啦。

訪7. 因為我們比較沒有受過這方面專業的訓練。我們等於是以前教育體系出身的人去打公務體系的考績，讓我們在比例限制下的處理變得很困難。以績效指標來說，比較沒有像公務體系有較完整的考核方式，很多時候都是一種憑感覺。我覺得這樣就夠了，因為我們都已經知道要到考績會上才會再去作討論，以紙上作業的部分，那對我們來說就都只是一個形式。我自己會心裡面已經有分數高低的排序，然後再去湊分數，我心目中的尺並不是根據考績表格而來的，而是根據我自己的觀察再回推回去呈現在我的表格上。我不是很清楚什麼樣才是所謂正確考核的概念，因為各司其職的關係，就算是同一個處室內不同組的幹事，彼此可能也不那麼清楚彼此的工作內涵，所以本來就很難做出比較。如果不考慮主觀性的問題，我是有信心可以排序得出來，只是有壓力

訪8. 我們的機制是科主任也會參與考評，互相加權評比出來的東西大概它的公正客觀性就會比較高。多面向就包括本科的主任，以及友科的人也會看得到你工作執行的情形，各科主任都可以評比這 8 科的技士技佐。那個都是比較制式的格式，我覺得那個沒有辦法幫助我，那都是比較初淺、大範圍的考績項目。我還是用制式的格式，但我會用一個比較整體

能力預期
(工具運
用、獲取
資訊、可
解釋性)

的評價方式來作考量，因為就算是類似的工作，各科還是會有差異，很難去作細部的區分，所以真的就是一個綜合的考評。對於一個整體性評價的信心，我有時候也會懷疑，但那也是無可奈何啊，因為要完全用量化的方式作評價，至少目前為止我不知道有什麼比較明確的方式可以運用，在這種情況之下，我唯一比較有信心的是，因為我走得很勤，走動式的管理，我一天耗在這裡都是超過12個小時，所以我會看到他們大概有在做哪些東西，因為常在走動，對自己的考核就比較不會那麼心虛，可能因為工作習慣的關係吧，所以我還有那個信心。我跟科主任們是一起分擔考核的壓力，我也跟他們講過，如果你們每個人都打自己科的人甲等，那等於是沒有打一樣啦，所以還是必須要大家綜合來看這件事，其實也是借重，因為我實習處還有3個組長，這3個組長的業務跟科就比較沒有關係，所以綜合8個科主任3個組長再加上一個實習處主任，總共12個人去打出來的，那當然就八九不離十了。

訪9. 處室內部的話，因為只有3個幹事和一個護理師，所以他們很多事情必須都要共同參與，所以我會用整體綜合判斷的方式來作評比，沒有辦法用量化的方式，因為每個職務的工作內容不一樣。我們這邊最糟糕的就是沒有量化，都是質化的指標，根本難以用質化的指標來說服人家。除非有像懲處這種特殊狀況的被優先排除之外，其他的人就是要進行評比，只能這麼做而已。所以我的原則就是工作表現加上前後年的考評情況。基本上我對考績制度是持正面的看法，它還是有重要性的。只是在公家機關它確實是不容易有量化的評比方式。我對於我自己所作出來的考核結果覺得還ok，基本上還符合我心中的想法。根本沒有辦法，那個東西真的是非常抽象，因為它的特質就是如此，勾起來幾乎都是大同小異，不應該是只有工作項目，還要有一欄具體工作表現的陳述，這個陳述不應該是主管來替他寫，應該他要先自評，一定要落實自評制度，這樣他自己到底做了什麼才會比較清楚。基本上我還是從幾個角度來作綜合考量，包括工作態度跟工作表現，所以你會發現他們都還蠻親切的，尤其是面對學生的時候。雖然運用的工具不夠好，但是我對於自己的考評還是有一定的信心，這是根據我平日的觀察，然後真的要考他乙的時候，我會告訴他平時有哪一些缺失，作一下紀錄。真的是很抽象啦。有的是全校輪序，基本上我是不贊成啦，考績還是必須要跟工作表現作結合。如果今天甲等的人是相對少數的話，可能反而會比較好執行，一般正常的回到乙等，給甲等你一定要有一些基本的門檻，那效度指標就不是這種指標了嘛，你應該有做到哪些東西才有一些分數。

訪10. 不可能，我覺得那個不夠，有一些考核項目(如：英文能力)對他來說沒有意義啊，不可能用一套來適用所有的人，可能還要作調整。考核項目來說，大方向看起來好像是對的，但是如果仔細研究的話，操作性是他個人，那跟他的工作成效是沒有關係的啊，還有學識好是不是真的就有運用在工作上，那也沒有絕對的關係。我覺得我沒有辦法勝任這個考核工作耶，我覺得跟每個人的秉性有關，就像有的人有辦法一刀兩斷切得乾乾淨淨，但是有的人就是沒有辦法。有的人可以很直接的完全依照考核的標準，但是我覺得我多多少少會有一點人情，但是這個人情不是代表說跟我比較熟就會比較好，而是我會覺得說他也沒有差到這個地步嘛，還有就是每個人看事情的角度會不一樣，那我看到的是不是全面，我有沒有被蒙蔽，就算把評價的主觀性當作是考核的必然，我覺得還是做得不好啦。

結果預期
與壓力

- 訪1. 處室間及處室內均有一套既定的協調機制，多數同仁對於這樣的執行方式多已有所認知，我唯一的目的是幫同仁爭取到最多的甲。即使仍有少數同仁無法釋懷，我也只好承受。我並不會想要花太多時間在考績工作上，因為作出來的結果與我心目中的想法有滿大的落差，因此我也希望同仁都有這樣的認知，儘量把考績作淡化處理，我都會從別的地方找資源(ex.專案加班、記功嘉獎)來獎勵我的同仁。如果考核的項目或條文(工具)很清楚，同仁對於考績的認知也很清楚的話，我會願意。如果可以讓同仁有很明確的目標，我們考核別人也比較不會心虛。遇過不好的經驗，別處室的主任原就考乙的人，不知道該主任是怎麼跟他溝通的，讓那個人誤以為這是考績會的決定。會吵鬧的人我不會考量在我的考核決策裡，總歸事前的溝通還是很重要，我會讓他們知道考甲或考乙並不是絕對的好或壞，但平常我能夠掌握到的實質獎勵，我都會儘量給我的同仁。以教務處4個職員來說，輪流的方式目前執行得很好，所以我的壓力並不大，我最大的壓力就是要多爭取一個甲等，雖然有事前協調，但還是會有剩下的名額沒辦法協調得很好，必須提考績會來決定。沒有一個好的工具，就很難作有效的考核，也就不會很看重考核，目前所作的都只是希望考核不要引發太多的負面效果而已。
- 訪2. 我認為在年度中就應該與職員訪談、適時調整工作、跨組支援、定期輪調、適才適所，這樣大家都知道彼此工作的甘苦，到年底的時候就比較沒有問題。汰劣的條件通常很難達到。我覺得現行制度多數為甲等，只有少數是乙等，造成執行上是抓出劣的，但我覺得反而應該是要提出優的。考核不是我的目的，而是工具，但因為現在考核與實質獎懲有關，考績結果如果受考人不認同，縱使平時有佐證也會比較麻煩。
- 訪3. 我不認為這邊的職員會比較重視實質獎勵，錢不是主要的考量項目，應該是有否達到公平性。我認為該做什麼就要作什麼，在其位就要謀其事，我不會因為想要跟部屬建立關係而去影響我的考評結果。我覺得會有人在意這些東西，獎金倒還其次，晉級、升等可能會比較在意。但是有些人他就是不care考績，行為特質就不會因為考績而改變，我就會作到讓他的考績年年乙等。能不能用考績來達到我預期的工作目標，我覺得完全是脫鉤。我會覺得考績的目的是希望部屬的行為能夠改變，但是打那麼多年下來，這個人一直拿到乙，行為改變的機會不多，因為他已經定型或者說行為已經僵固化了，要能改變不多，如果被考核者沒有對自己的期許，他也不會因為我的考核調整而有所改變，激勵的效果不大，以我待過兩個處室來講，這部分有困難。我打考核的目的就是純粹把資料交給人事室而已，我不會去考慮考核後的利弊得失。我不會想要從中獲得同仁的行為因此而改變，或者是同仁怕我，這不是我考量的，對於會吵鬧的同仁，我不會遷就於個人的想法，我就實質的打。考量所有的正負面效應後，我當然還是會願意用正確的排序來呈現我的考核結果。那是在可以看得出差異性的時候才要排，如果差異性不大就沒辦法排。負面的情形當然會遇到，有一個同仁眾所皆知表現是比較弱的，但即使是大家都認同的結果，他還是會有情緒上的反應，不過對於這個同仁的考績我不會有壓力，就是打了就是這樣。
- 訪4. 我當然還是願意花費心力在考核上，但我只能考我自己的同仁，我不能保障他們的努力一定就是會受到鼓勵的一群，我沒有辦法掌握最後的結果。有些東西，像是工作態度，這些東西比較抽象，很難作具體的評量。我曾經也很認真的做評比排序，但是我發現排序出來沒有意義，因為我們學校的執行方式是初核結果必須要到考核會上才會作最後的確定。會議上考評的人太多，有時候工作表現好的人可能人緣不好，所以我也沒

結果預期
與壓力

有辦法掌握到最後的結果。最後的結果不是我能完全掌握的，有時候可能會讓同仁感覺我的主任不夠挺我。但我還是會願意就分數的部分作我可以作的排序，但是我不會像第一年的時候這麼的在意，因為最後的結果真的不是掌握在我的手上。我不會去想打考核後會有什麼後果，因為結果不在我能掌握的範圍內。雖然考核會上同仁代表可以看得到分數，但我還是會用分數表達出我的看法。不過我在打的時候還會考量到工作的難易輕重。

訪5. 負面的結果是一定會遇到的，但基本上我還是會願意。即使考核搭配實質獎懲會造成主管打考核時的壓力，但是進廚房本來就一定會有油煙，做主任本來就是會被人罵的。「利」當然就是有正向鼓勵的作用，至於「弊」則要看部屬在意考績的程度而定，主管是絕對會有壓力的，我也遇過收到考績之後對我擺臭臉的，不過頂多就大概兩個月，我也不會因為怕這樣就改變我的作法，畢竟考績的結果最後大家都會知道，是會受到部屬與其他處室同仁的檢視的，所以還是要有一個基本的公平性。

訪6. 我比較不認同用獎金去激勵，因為最後都會變得難做，我比較希望他們能夠認知到乙等其實也是優的。每個機關或學校幾乎都會有內規，就是看今年好不好打，假設我今年有幾個新進來的，就會比較簡單，不然就要到會議上再作討論，潛規則的部分我想應該各校都會有啦。我覺得得到負面的比較大耶，講考績原本好像是要鼓勵那些認真或創新的員工，但是到最後的執行好像都變成在懲罰主管，考他不好的接下來那一兩個月相處的氣氛就會很怪。我還是覺得考評還是有它的必要，但是如果要做到汰劣的話可能還是要主管機關把那個(條件)明確的定出來，否則你說連三年丙那根本就不可能會發生啊，能運用來處理的工具太慢，還要跟他耗三年，而且在學校也不可能連打三年啦，應該是有一個難度在。我遇到過冷戰四、五個月的，我覺得看到乙的反應還是跟人的個性有關係，不過我倒不會擔心影響他們之後的工作表現，因為明年還是會有考評嘛。其實第一年我真的是按照我心中的排序，但是打擊真的是蠻大的，因為會議上就開始吵起來了，那現在的話我大概是站在5了啦，一半，因為動輒得咎，所以不如就是會議上再來討論。

訪7. 在各處室整體一起考評的情況下，各處室的本位主義很重，尤其又有情感羈絆的情況下，就是因為甲等的名額限制，考績會裡又有職員的代表，如果我不在考績會裡面幫我的同仁講話的話，可能對未來我管理領導統御方面可能會有相對應的負面，所以大家的本位主義就會比較重一點。在制度不能變的情況之下，他們又會有他們自己變通的方式，所以就我們學校的情況它是有一套機制在裡面，這個機制是由他們自己來解決，因為我們真的會不知道要如何來下手。在人事室告訴我們的名額內，我們不打乙等，都用正面表列的方式來呈現，我們不說哪些人不好，而是說哪些人比較好，基本上在討論的時候都是這樣運作的。最大的困擾還是情感的壓力啦，我自己看我自己的同仁，我個人認為非常認真，普遍的認真，我只能這樣說。我覺得他們在意的應該只是等次的問題，但等次的決定是到考績會上才討論出來的，分數照理說他們看不到彼此的，除非是他們私下自己去比較啦。我自己在呈現分數的排序上是沒有問題的，因為沒有等次的壓力。

訪8. 現在的汰劣工具其實都有，只是沒人敢用，也可能是組織文化的問題，你也沒有那個能力去做它，像受考者情緒上的反彈，你沒有一個機制來協助這一塊，當一個主管你也會看到有一些人是太離譜到一個地步，但是你要去做些紀錄、或成果、描述等，要花費你很多的心思，到最後可能你想 fire 他搞不好變成你先走，因為舉證都是你嘛，以我一個中低階的行政主管，工作量就已經那麼大，我怎麼可能還有時間陪著他玩呢？

<p>結果預期 與壓力</p>	<p>當他已經混到一個地步的時候，他就很有時間跟你玩，變成你要讓他丙等走路的時候，難度會相當高。我會願意，我們內部也有人建議過不然就用輪的嘛，但是我堅持不同意這樣做，因為如果我要去找出前面幾個特別優秀的，那我絕對找得出來，而且大家也一定都會認同的，沒有被找到的那你也沒得說啊，只不過現在的甲等 range 真的是太大了，所以當然後面就會有幾個是介於可與不可之間，那當然就是我要去承擔。</p> <p>訪9. 那個非物質性的他們不是很在意啦，因為考績會影響他的晉級跟獎金，所以當然會非常在意，如果考績會沒有要求一定比例限制的話，我一律考甲上去，那壓力就不在我這裡，我看到的表現我都覺得非常好，沒有問題。我們這邊最糟糕的就是沒有量化，都是質化的指標，根本難以用質化的指標來說服人家。除非有像懲處這種特殊狀況的被優先排除之外，其他的人就是要進行評比，只能這麼做而已。所以我的原則就是工作表現加上前後年的考評情況。(不好的結果)基本上好像還沒碰上，好多年以前有，我就是年年考他乙等，那種就是上班時間給他的工作他幾乎都沒辦法作，他會有情緒反彈，但是他是對外反彈不是對內，那也沒有辦法，只能強迫他接受，所以就算會遇到負面的反彈，我還是會願意去做，還是要做。都沒有，他們認為這個東西只是一個形式上制度面的東西，對處室主管來講考績真的是一個非常大的壓力，我所謂的壓力是說，我們不想打他乙等而被迫打他乙等，所以最糟糕的就是這個比例的限制，它不給一個空間嘛，它就是怕大家都是作好人。如果今天甲等的人是相對少數的話，可能反而會比較好執行。</p> <p>訪10. 我會，但是不會百分之百，因為我還是希望工作能夠很融洽的順利推動，那就不會用那種絕對一刀兩斷的作法來做，以儒家跟法家來說，這兩邊必須要取得一個平衡值，所以我會取那個中和點。</p>
<p>對考績結 合實質獎 懲之展望</p>	<p>訪1. 遇過不好的經驗，別處室的主任原就考乙的人，不知道該主任是怎麼跟他溝通的，讓那個人誤以為這是考績會的決定，因此對考績會的主席(也就是我)很不友善，考績會裡所討論的東西是沒有秘密的，這一點很奇妙，也許主任也是要保護自己吧。</p> <p>訪2. 考核不是我的目的，而是工具，但因為現在考核與實質獎懲有關，考績結果如果受考人不認同，縱使平時有佐證也會比較麻煩。</p> <p>訪3. 負面的情形當然會遇到，有一個同仁眾所皆知表現是比較弱的，但即使是大家都認同的結果，他還是會有情緒上的反應，不過對於這個同仁的考績我不會有壓力，就是打了就是這樣。</p> <p>訪4. 我們學校這種決定的方式，雖然可能沒有辦法立即地呈現出考核者心目中的想法，但也比較沒有弊端產生，就是大家共決，在會議上是匿名的排序，個人承擔的責任就比較小。當我看開了考績就是沒有辦法很實質的評價以後(過程中有太多外在的因素了)，壓力就沒有那麼大了。雖然結果可能不符合我與同仁的期待，但是衝擊性可能也就沒有那麼大了。</p> <p>訪5. 「利」當然就是有正向鼓勵的作用，至於「弊」則要看部屬在意考績的程度而定，主管是絕對會有壓力的，我也遇過收到考績之後對我擺臭臉的，不過頂多就大概兩個月，我也不會因為怕這樣就改變我的作法。</p> <p>訪6. 我倒是沒得到什麼利益跟損失啦，在考的當天會看到一些資料，就大概抓得出來應該是誰，那有的就直接自願乙，沒聽過又又、，因為他已經連續好幾年甲了，所以他就自願乙，在我們學校已經不只發生過一次了，也不是因為同儕間的壓力啦，因為他自己已經看到連四年甲了，那他就自己跳出來。我遇到過冷戰四、五個月的，我覺得看到乙的反應還是跟人的個性有關係，不過我倒不會擔心影響他們之後的工作表現，</p>

<p>對考績結合實質獎懲之展望</p>	<p>因為明年還是會有考評嘛。</p> <p>訪7. 對我來說沒有什麼利益或損失，我們完全都是到會議上再作溝通，各處室的主管在會議上會一個一個講他同仁的表現，如果有表現比較特殊的會再特別提出說明。</p> <p>訪8. 激勵的效果會，因為我們會讓同仁知道說，其實只要你有能力的話，人家還是會看得到，那他就會願意多做一點，對這個組織當然就會注入一點實質上的協助和動力。損失方面就是人緣很差(哈...)，當你把他評乙等的時候，他會相當程度一段時間心情不佳，但是有些也還能夠釋懷啦。</p> <p>訪9. 都沒有，他們認為這個東西只是一個形式上制度面的東西，對處室主管來講考績真的是一個非常大的壓力，我所謂的壓力是說，我們不想打他乙等而被迫打他乙等，所以最糟糕的就是這個比例的限制，它不給一個空間嘛，它就是怕大家都是作好人。如果今天甲等的人是相對少數的話，可能反而會比較好執行。</p> <p>訪10. 我覺得沒有好處耶，我真的覺得沒有好處，雖然我贊成這個制度，以我們學校來說，我覺得沒有激勵效果耶，但是有壞處，就是職員彼此之間在鬥，因為他們都不會覺得自己比較差，會破壞整體的和諧性，但是又不可以沒有，它雖然會破壞，但是不可以沒有，它唯一的好處就是不讓狀況更糟，它只能維持一個消極性的功能，就好像學生如果沒有考試他就不會去讀書了，那老師說考試可以幫助你找出缺點，這種冠冕堂皇的理由，其實事實上不是這樣啦，孩子大部分考完了就沒事啦，他只在乎那個分數，但是他如果不考試他就絕對不會去讀書，就只有這樣而已啦。</p>
<p>任務(結果)依存</p>	<p>訪1. 舉例來說，別處室有一位以工代職的工友作財管的工作，該主任年年給他甲，因此造成同仁的不滿，他是因為工作繁重，倒不見得是因為工作成效良好。我覺得如果你都給他很可能反而會害了他的人際關係，我會傾向讓他久一點再輪一次，我會替同仁考量他們之間的和諧性。</p> <p>訪2. 如果大多數人都認同某同仁的工作性質或工作量比較吃重，那在考績會上就會被特別提出來，那大家想拿好考績的，可以去爭取那個職位。但在吃重的職位上，還是要回歸工作表現來看。大家應該要有這樣的認知，如果是為大家所認同的，就不會有爭議。但如果是態度上的問題的話，給乙我想大家也會認同。我不會被綁架，反而應該利用這樣的方式來肯定他。</p> <p>訪3. 對於工作量比較多的同仁，如果他能夠如時如期地完成符合我的預期，他的考績就不會太差，這是一定的。還是要回歸到工作表現上來看，不行的就是不行。總務主任我做過，像事務組長如果他配合度很低不願意作，他拿到乙就是理所當然，如果因此影響未來的工作表現，也許我就調整人事了。即使是事務組長，我還是要看他工作面的表現，不會因為他佔哪個位子。但如果這個制度是用輪的，我也不會考慮久一點才輪到他，制度是輪的那就用輪的。</p> <p>訪4. 雖然考核會上同仁代表可以看得到分數，但我還是會用分數表達出我的看法。不過我在打的時候還會考量到工作的難易輕重。我可能還是會看他整體的工作表現，會同時考量他的辛勞程度與工作成效。如果是針對像事務組長這樣的部屬，他承擔比較多的責任，我可能還是多少會受影響，我可能難免會有不一樣的考量，應該保障他在考評的時候有稍微不一樣的對待。</p> <p>訪5. (如果工作表現 ok 的話)我當然會優先考慮，對我來說，我會倚賴他一</p>

任務(結果)依存

定也是他的工作表現夠棒，才會有倚賴的情形。牽制的话當然也有可能發生，若是以教育局來說，一個新來的科長對業務可能不如底下作很久的人嫻熟，當然在工作上就特別必須倚賴他，所以在考績上當然就無法避免會有被部屬牽制的情形。

訪6. 我自己撿起來做耶，我在總務處的時候對事務組長倚賴是有啦，但是我做的也不比他少，所以我並不會特別倚賴某一個人。如果是有特別倚賴的情形，在考績上應該多少還是會有不一樣的考慮啦，因為在我們學校的情況這個組是沒有人要做的，所以在我們學校這個組通常都是會拿到甲等。

訪7. 還是依照他們自己的文化與學校既有的模式，我很難打破群體的潛規則，一般人對於可預知的就比較可以接受，不會有太大的反彈。我記得之前是有提到說組長的部分是不打乙等的啦，等於說是給多付出的人某種程度上的保障。職責繁重程度與工作表現間的區隔，我沒有這樣思考過耶，就我所知道的職責繁重的人通常表現也都還不錯，搞不好也是他自己把事情找來做了。我會根據主觀感受來打他們對工作的投入程度，就分數排序的動機來說，就8分好了，另外2分就是平常比較常叫他們來幫忙的，就會有情感上的影響。

訪8. 以各科的技士技佐來說，每一個人都是我們所倚重的，當然有些人是因為長期業務上互動很密切的話，那他本來就可能獲得大家的看好。而且我們有一個特色就是，新進來的人不一定就是很吃虧的，我們甚至有過新進來的人直接把老的幹掉，直接進入甲等，我們就是這樣的一個制度啊，剛進來的應該也不會有所謂的群聚效應啊，但是他還是可以拿到甲等，不會讓他覺得說被犧牲。特別被倚重的人當然有，但是會被特別倚重的自然是被大家所看好的。應該是互為因果，以事務組長來說，一定是因為他在工作上比較獲得你的信賴，因為你不可能去拿石頭砸自己的腳啊，如果我是總務主任，我要找事務組長一定是找那個特別願意賣力配合的，不然找他來我不是找自己麻煩嗎？所以這種情況(指：承擔的工作重要程度與實際工作表現有落差)應該是比較不可能出現。但如果說是一個在組織裡面待比較久的人，而我是一個新來的主管，我可能就會比較倚賴他，但是這個可能跟每個人的領導風格也不一樣，除非說這個人的任用不是你的權責，大概才會產生你剛才說主管被部屬制約的問題。如果說是沒人願意承擔的組長職務，如果你不敢來承擔，那你如何能夠去吃味他考績被設想得比較周到呢，所以這個大概免不了啦。

訪9. 就是打甲等，特別要拉出來，但是這個工作性質還是要結合他的工作表現啊，除了重要的工作就應該交給工作表現好的人去做以外，像護理師來說，他的工作就是別人沒有辦法取代，而且他沒有其他不良的表現，基本上我認為他就應該是甲等，他已經連續5年甲等了，在我任內裡面，因為他的工作量又比別人不一樣。雖然是倚重，但是還是應該要回歸到工作的面項，還是要看他的工作表現。工作來講一定不能說只有他能做而別人不能作，這樣就很容易就停擺了，工作的替代性平時就要稍微磨練啦，我們大概2、3年就會調動一次，一定要有一個輪調制度，要不然就卡死了，但是護理師是完全沒辦法，以我學務處的工作特性，他的考核就會比較好。如果工作負擔的層次不同的(如組長與書記比)，像總務處的專任組長，我就會建議學校，組長必須另外單獨拿出來評比，請總務主任就4個組長個別來作比較，有點類似像考績法所規範的以各官等為比較範圍，但是在學校來講就是只有組長，不過這還只是建議而已，以組長來說，就算是年年甲等，或者是說給他一點優惠到75%都可以。以前我也待過教務跟總務，以前我就建議過，不過現在我是學務主任的立場，我來提就比較客觀，以前我提這個東西的時候沒有人理

<p>任務(結果)依存</p>	<p>我，後來幾個人陸續當過總務主任，就會發現組長的角色跟職員的角色真的差太多，他們應該用另外考核的方式單獨評比。我們的組長這幾年已經替換3、4次了，你可以去爭取組長職務，但是你不能說不想去承擔又要把別人拉下來啊。</p> <p>訪10. 確實是可能會有為難的地方，因為如果是有特別依賴的地方，那就表示他的工作確實是比較重的，那當他是很重的工作做了80分，跟一個比較輕鬆的工作他做了95分，那這兩個人到底誰比較好呢？就會出現這個狀況啦，對兩個人來說都是非戰之罪啊，會出現兩難，那我另外那一半採用輪流的考量就會出現了。如果說這個人你很依賴他，所以你都給他比較好，那你另一個也很認真的是不是就完蛋了，他不是不努力呀，只是因為他的工作內容跟份量的關係，可是他做得很好啊，那對這個人也不公平啊，所以就輪嘛。不過如果說他的工作態度跟績效不好的話，那就沒有話講了，即使是沒有人願意做的工作，他願意接他就要做好，至少不能太差，否則該怎麼辦就是怎麼辦了。</p>
<p>策略運用與印象整飾</p>	<p>訪1. 處室之間也有比較的問題，也許別的處室很爛的人考甲，那我實在沒有辦法對我處室裡表現不比他糟的人考乙。這個我倒不會，因為提會不見得有把握，這樣作有危險，對優秀同仁以及被保護的同仁都不公平。我不會為了同仁對我的看法來爭取考績，因為考績只佔我工作的很小部分，且別的處室不見得就會因此認同我的同仁。我會在平時的工作場合多向大家 promote 我同仁的表現。</p> <p>訪2. 在我們學校沒有這樣的情形，但我知道有一些學校有。可是我覺得這樣作只是讓你處室的同仁今年有機會都拿甲等，但可能會造成處室間的不信任，還有就是對表現優秀的同仁並不公平。這種東西是應該被禁止的、是不應該的，否則對學校會不好。我會跳脫爭取更多甲等比例的思維，因為這樣作損失的東西很多，包括別的處室對你的不信任，以及你的同仁對於考績結果的不信任，如果考績可以操作，那還有什麼東西是不能操作的，那你以後還怎麼帶人？關於利於自我的印象整飾，老實講我會在意，但如前所說的應該由考績會或校長就團體的績效來作調整，如此才能夠真正激勵大家在工作上面求表現。我覺得不只是面子的問題而已，我覺得那是一種實質的獎勵。</p> <p>訪3. 我不會使用，以我來說，如果不是用輪的方式，我送出去乙等的人，就代表他在這個單位裡面的表現就是乙，這就是我給這些人的看法，如果我使用這種策略排序方式，對我而言反而是一種傷害，對同仁而言也是一種傷害，我會覺得我這個主管是沒有 guts 的，就是必須靠別人來救這個被使用策略性排序的人，部門甲等比例變高我會覺得不是我要考量的。我會盡量把考績作出來，剩下的就看校長要怎麼樣來調整，他有他政策性的考量，如果有一個處室正在作很重要的計畫，他不能把他打低，因此抽我的名額，那我覺得沒有關係。我不會用策略性排序，但我知道很多單位會用，他會派一個很有 power 的人，把他丟出來，看校長敢不敢把他給刷下來，我看過有人用，結果也成功，在我們學校我知道是有發生過。</p> <p>訪4. 雖然我們學校的作法，不會有各主管事先規劃爭取甲等比例的問題，但我覺得利於團體的整飾那是人性啊，我覺得大家都會，基本上我覺得這個比例的制度，在執行上是有機會被操作的，還有一點運氣的成分。不過在比例的限制之下，有時候就算你想做，你也不一定會做，因為角力的負面效應會出來，還有就是乙翻身為甲的那個人，在會議上真的不是</p>

- 主管一個人就可以決定的，因為考績會所選出來的票選代表，在人數比例上可能也會有差異，對於投票結果就會有影響。
- 訪5. 以前使用第一種作法時有(指：各單位主管提50%的甲等，餘則於考績會上再作表決)，而且使用這種作法的情形很多。對於這種情形，我認為考績會事實上是侵犯到了主管的管理權限，對主管來說應該要能權責相符，如果課予主管管理部屬的責任，那就應該給他相對管理部屬的權限才對。
- 訪6. 各處室主任通常都會比較挺自己的人，考績會中各處室職員代表人數的比例高低會影響到考績甲等比例的最後結果。在我們這邊比較不會，因為在我們這邊不會連續三年乙啦。這種作法我之前有曾經想過啦，但是比較不會這麼做啦，因為最後的結果也是各個委員在決定，不是我一個人能左右，還是有風險在，如果好的人沒被拉起來，那後果會比較嚴重。
- 訪7. 我們學校確定沒有，如果跳脫我們學校的執行方式的話，我也不會這麼做，因為我覺得這樣聽起來不是很健康，如果每個處室的主管都這樣去想的話，那到最後不應該到乙等的可能就真的會變成乙等了，這個就有風險存在。
- 訪8. 在我們這個單位裡面是沒有，因為我們內部考就已經達到將近70%，剩下的就只是零頭而已，那個出去就是硬碰硬了，因為你要在這個處室裡面被公認表現好本來就已經不容易了，更何況是要跨出去跟其他處室不明就裡的人去比呢，所以那個風險性很高，就算是我很有把握我也不會這麼做。就我們實習處來說，為什麼這麼多年來(至少6年了)我們要內考成這個樣子，就是為什麼你這麼強的要拿出去跟人家打硬仗評比，別的處室就是用輪的呢？那做不到啊，如果在內部我認為他很好，那我為什麼要把他打成乙等，我主觀上做不到，對這個人是不公平的，不然他在拼什麼？他在努力什麼？也許我們內部是比較本位一點，但是我們各自把本位做好，對大環境也會好。提升處室甲等比例不是我的目標，因為我覺得學校畢竟還是整體啦，我犯不著把處室提得很高，然後讓其他處室很難作，因為各處室的工作質性還是各有它的甘苦心酸啦，你沒有去做你沒辦法體會的，我也沒有辦法那麼把握我的處室裡面的人真的是遠優於別人而需要這樣打這個作戰策略，而且就內考70的甲，就我來講我覺得也夠了啦。
- 訪9. 這個絕對不能作，那就掛掉了，風險非常大，就像你拿良駒去比人家的劣駒，因為考績會上的基本假設是你一定在處室內都已經評比過，把最好的留下來，真的比較差的再作跨處室評比。遇過使用這種方式的都死得很難看啦，處室不會留情面的啦，大家不會買這個帳，就像我的護理師，她人際關係非常好，她如果上去人家還是不買她的帳，有時候也會出現一種情況，像她已經九年考甲，別人都甲甲乙乙的時候，變成對她也不利，如果你做策略性排序，那表示你處室每一個人都要甲嘛，太明顯了，所以我們不敢做這個動作。以我的處室要保甲的話，那我就是年年推我的護理師出來，因為她不管是工作還是人際關係都很好，你這樣做或許第1年大家會給她面子，但是第2年又是她，第3年又是她的時候，人家的感受如何，就知道你的處室在搗亂，那這個時候就會給她很難看了，我們看過了，校內一次而已，都死得很難看啦，人家都看得清清楚楚，這種千萬不要用。不僅處室間的信任感變差，對當事人來說也不公平。
- 訪10. 這個我沒有做過，我不可能會做這種事，這個不妥當，如果不是有事先協調的機制的話，我覺得該怎麼排就怎麼排。我反對的原因在於沒有公平性，你處室本身就應該是一個公平的啊，而且你分數他們都會知道的啊。這對不同考核者間對於獎優汰劣目標的認同感也會有所破壞。

整體動機
與評價一
致性

- 訪1. 我很想講只有4分。沒有一個好的工具，就很難作有效的考核，也就不會很看重考核，目前所作的都只是希望考核不要引發太多的負面效果而已。評價絕對不一致。我的評價不見得是全面性、絕對正確的，但我還是會儘量作出我認為應該有的排序。
- 訪2. 我會很願意正確地去執行考核，考核不是最終目的，而是提升組織績效的工具，我給自己8分。但評價跟心目中的想法沒有辦法一致，因為比例的限制，只能說順位是對的，但是等次可能沒辦法一致。
- 訪3. 10分，我會忠實地呈現考績應有的原貌。考評的結果跟我心目中的想法當然一致，在我的範圍內可以作的，我作的跟我想的絕對是一致的。一就一、二就二，我比較不會受到別人的左右，譬如說校長交辦說這個人太差了考績給乙等，但我會覺得辦公室還有更差的，還輪不到他啊，就不會考量到這邊，至於送出去之後我也不會強求去幫他們爭取，送出去之後被改就被改。
- 訪4. 我的意願當然很高啊，我有自己的一把尺，我覺得我一定會按照他們的表現給他們正確的回饋，但是我看不到別人的啊，我只能就自己的處室來看。除非我判讀不出來，才會給他們一樣的分數。動機來說，8或9，就8分吧。我覺得就評價的壓力來講，我好像還好吧，壓力都在考績會上，雖然我打的並不會影響他們最後的結果，但我仍然會希望他們有一些高低差別。
- 訪5. 9.5分，少掉的0.5就是我剛剛說的彈性微調的部分。我給部屬的評價與我心中真正的想法基本上是一致的。
- 訪6. 其實第一年我真的是按照我心中的排序，但是打擊真的是蠻大的，因為會議上就開始吵起來了，那現在的話我大概是站在5了啦，一半，因為動輒得咎，所以不如就是會議上再來討論。我第一年接的時候，人事室跟我講比例，我就真的按照比例打，結果在會議上還被其他處室的人攻擊，所以我現在就是每個人都是甲，到會議上再來討論吧，因為我第一年的時候不知道其他人的作法跟我不一樣。但會議討論出來的結果跟心目中的預期其實差不多，表示大家的看法還是有一致性。我會打80到85，分數上還是看得出來排序。
- 訪7. 我沒有策略性的問題，我會根據主觀感受來打他們對工作的投入程度，就分數排序的動機來說，就8分好了，另外2分就是平常比較常叫他們來幫忙的，就會有情感上的影響。我給他們的分數評價跟我心目中的評價是一樣的。
- 訪8. 8分。送出去的跟我的評價不一定是一致的，因為最後不是我一個人來決定的，我沒辦法微調，我們都是一翻兩瞪眼，10幾個人當場就要算分數出來，所以我沒有微調的空間，當場開出來而且都要作成紀錄存檔喔，因為人家也會質疑啊，我也要接受人家的挑戰啊，所以那個出去的結果就不全然都能夠依照我的想法，因為我只是裡面其中的一票而已，但是我會說服大家要秉持考績的兩個原則，一個就是要肯定人家的努力和成果，第二個就是鼓勵人家有上進的動力，如果他雖然不是很好，但是他有進步你也沒有看到通通考乙的話，那他躺在那邊睡就好啦，因為你也不可能把他考丙嘛，以現在我是不敢啦，那這樣喪失一個人力也不是考績的目的吧？這是一個藝術啦，目前的作法不敢說大家都滿意，但是應該有7、8成是可以瞭解跟接受啦，所以這幾年下來有些人原本不是那麼有動力的，漸漸他也會改變他的作法，那我們就覺得有達到考績的目的了。
- 訪9. 真的是很抽象啦。有的是全校輪序，基本上我是不贊成啦，考績還是必須要跟工作表現作結合。我大概只能到7分，是因為很難，如果工作內容落差太大的話真的很難比較。評價來說基本上是一致的。

<p>整體動機與評價一致性</p>	<p>訪10. 最多只有5分，我不會給自己及格耶。我覺得要看做多久，如果是做個5年10年，那就比較一板一眼來做，如果你要作一些改革，你必須要很穩，不然如果沒有「人和」你的事情推不出去呀，但是如果是主任做得很久了，那這時候的作為就會不一樣了。除了輪流的之外，排序都是跟我心中所想的一樣，連幾年都是甲的話那就必須要輪一次。</p>
-------------------	---

