

第四章 研究結果分析與討論

本章主要根據問卷調查及訪談所得之資料，加以說明，並進行分析討論，內容包括：第一節實施教師績效獎金意見分析與討論；第二節實施教師績效評量意見分析與討論；第三節實施教師績效獎金相關配套措施意見分析與討論；第四節訪談研究結果分析與討論；第五節綜合討論。在進行分析與討論時，是從整體狀況進行瞭解，並對實施教師績效獎金的功能及國立大專校院教師績效獎金實施計畫兩個面向作不同背景變項填答者的意見比較，進而歸納出各個部分的結論，以為發現與討論整體研究結果之依據。

第一節 國立大學實施教師績效獎金意見分析與討論

本節根據「國立大學校院實施教師績效獎金意見調查問卷」填答結果，將實施教師績效獎金的功能、「國立大專校院教師績效獎金實施計畫」草案、學校實施教師績效獎金的規劃之意見加以統計分析，以進一步了解國立大學教師對實施教師績效獎金的看法。茲就問卷統計結果分析討論如下：

壹、實施教師績效獎金的功能

實施教師績效獎金的功能包含第 1 題至第 8 題，主要是在瞭解教師認為實施績效獎金是否有助提升個人或學校整體之教學、研究及服務表現。此一面向各題的填答次數、百分比與整體的平均數、標準差情形如表 4-1。

表 4-1 「實施教師績效獎金的功能」之意見調查表 (人數：523 人)

		非常不同意	不同意	同意	非常同意	平均數	標準差
第 1 題	次數	21	100	271	131	2.9369	.67245
	%	4.0	19.1	51.8	25.0		
第 2 題	次數	23	98	286	116		
	%	4.4	18.7	54.7	22.2		
第 3 題	次數	19	92	276	136		
	%	3.6	17.6	52.8	26.0		
第 4 題	次數	21	103	283	116		
	%	4.0	19.7	54.1	22.2		
第 5 題	次數	26	107	290	100		
	%	5.0	20.5	55.4	19.1		
第 6 題	次數	25	95	282	121		
	%	4.8	18.2	53.9	23.1		
第 7 題	次數	24	112	281	106		
	%	4.6	21.4	53.7	20.3		
第 8 題	次數	28	123	258	114		
	%	5.4	23.5	49.3	21.8		

一、全體填答者意見分析

根據調查結果，有 76.8 % 的教師認為實施教師績效獎金有助激勵教師士氣，76.9 % 的教師認為有助提升教師個人的教學表現，78.8 % 的教師認為有助提升教師個人的研究表現；76.3 % 的教師認為有助提升教師個人的服務表現；74.5 % 的教師認為有助提升學校整體的教學表現，77 % 的教師認為有助提升學校整體的研究表現，74 % 的教師認為有助提升學校整體的服務表現，71.1 % 的教師認為有助於型塑重視績效的學校文化。亦即有高達七成以上之教師對於國立大學校院實施教師績效獎金的功能，看法趨於一致，均認為國立大學校院實施教師績效獎金有助激勵教師士氣，有助提升教師個人的教學、研究及服務表現及學校整體的教學、研究及服務表現，也有助於型塑重視績

效的學校文化。此面向之整體平均數為 2.9369，可見國立大學校院教師多數肯定設置教師績效獎金的功能。

二、不同背景變項填答者意見分析

不同背景變項填答者的意見，進一步以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 或 t 檢定 (t-test) 來進行統計檢定，檢定結果如表 4-2 及表 4-3 所示。

表 4-2 「實施教師績效獎金的功能」之變異數分析表 (人數：523 人)

	填答者類別	次數	平均數	標準差	變異數分析					Scheffe' 事後結果
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	
服務學校	1. 綜合大學	223	2.8397	.68069	組間 組內 總和	4.233 231.810 236.043	3 519 522	1.411 .447	3.159	
	2. 技職校院	169	3.0118	.63522						
	3. 師範校院	92	2.9633	.72356						
	4. 其他校院	39	3.1058	.59641						
職級	1. 教授	168	2.9464	.68473	組間 組內 總和	.944 235.098 236.043	3 519 522	.315 .453	.695	
	2. 副教授	168	2.8839	.69947						
	3. 助理教授	102	3.0037	.64184						
	4. 講師	85	2.9426	.63138						
年齡	1. 40 歲以下	167	3.0472	.62989	組間 組內 總和	3.700 232.343 236.043	2 520 522	1.850 .447	4.140*	40 歲以下 > 41-50 歲
	2. 41-50 歲	237	2.8534	.71056						
	3. 51 歲以上	119	2.9485	.63329						
任教年資	1. 10 年以下	199	3.0126	.62664	組間 組內 總和	3.456 232.587 236.043	2 520 522	1.728 .447	3.863*	10 年以下 > 11-20 年
	2. 11-20 年	218	2.8412	.71586						
	3. 21 年以上	106	2.9917	.64464						

表 4-2 「實施教師績效獎金的功能」之變異數分析表 (續)

兼任 職務	1.學術主管	83	3.0211	.58527	組間 組內 總和	3.593 232.450 236.043	2 520 522	1.797 .447	4.019*	行政主 管 > 無 兼任職 務
	2.行政主管	156	3.0304	.62707						
	3.無兼任職 務	284	2.8609	.71187						

* $p < .05$

表 4-3 「實施教師績效獎金的功能」之 t 檢定分析表

	填答者類別	t 檢定				比較
		次數	平均數	標準差	t 值	
最高 學歷	1.博士	392	2.9321	.68859	-.284	
	2.碩士以下	131	2.9513	.62396		
專長 領域	1.理工醫農	232	2.8879	.69249	-1.489	
	2.人文社會	291	2.9759	.65461		

此面向在服務學校部分填答者之填答情形，經單因子變異數分析結果呈現差異且達到統計上的顯著水準，惟再經 Scheffe' 事後比較結果，則未見差異。又在職級、最高學歷、專長領域等背景變項填答者之填答情形則大致相同，不因背景變項之不同而有所差異。但是不同年齡、任教年資、兼任職務之填答者對本面向的意見略有差異，且達到統計上的顯著水準，即對實施教師績效獎金功能的同意程度四十歲以下者明顯高於四十一歲至五十歲者；十年以下者明顯高於十一年至二十年者；行政主管明顯高於無兼任職務者。前述統計結果，符合 Alexander 和 Salmon (1995) 之研究，金錢誘因在教師間缺乏一致性，金錢對年輕教師較為重要，但是工作的情況及宜人的教學環境對有經驗的教師更為重要。

整體而言，國立大學校院教師對實施教師績效獎金功能的同意程度，因年

齡、任教年資、兼任職務之不同而有顯著差異，但不因服務學校、職級、最高學歷、專長領域之不同而有區別。

貳、對「國立大專校院教師績效獎金實施計畫」草案的意見

「國立大專校院教師績效獎金實施計畫」草案包含第 1 題至第 6 題，主要是在瞭解教師對於教育部所研擬之草案的意見。此一面向各題的填答次數、百分比與整體的平均數、標準差情形如表 4-4。

表 4-4 「國立大專校院教師績效獎金實施計畫」草案之意見調查表

(人數：523 人)

		非常不同意	不同意	同意	非常同意	平均數	標準差
第 1 題	次數	29	188	233	73	2.6606	.48478
	%	5.5	35.9	44.6	14.0		
第 2 題	次數	35	125	249	114		
	%	6.7	23.9	47.6	21.8		
第 3 題	次數	50	169	241	63		
	%	9.6	32.3	46.1	12.0		
第 4 題	次數	28	102	283	110		
	%	5.4	19.5	54.1	21.0		
第 5 題	次數	76	189	196	62		
	%	14.5	36.1	37.5	11.9		
第 6 題	次數	84	169	211	59		
	%	16.1	32.3	40.3	11.3		

一、全體填答者意見分析

根據調查結果，有 58 % 的大學教師同意「國立大專校院教師績效獎金實施計畫」草案只規範教師個人績效獎金；69 % 的大學教師贊成全體教師均要接受績效獎金的審核；58 % 的大學教師贊成將受獎人數比例訂為不超過編制內專

任教師之五分之一；75%的大學教師贊成教學優異獎、研究優異獎及服務優異獎，均須就教學、研究及服務三方面的整體表現進行評量；至於各校實施績效獎金之經費應自籌及學校年度決算短絀時不得發放教師績效獎金部分，贊成與反對人數相當，均約佔五成左右。此面向之整體平均數為 2.6606，因此教師對於教育部所研擬之「國立大專校院教師績效獎金實施計畫」草案，持同意意見者仍佔多數；惟對於經費部分，可能由於各校校務基金的規模及募款能力之差異，看法略有出入。

二、不同背景變項填答者意見分析

不同背景變項填答者對國立大專校院教師績效獎金實施計畫草案的意見分析如表 4-5 所示。

表 4-5 「國立大專校院教師績效獎金實施計畫」草案之變異數分析表

(人數：523 人)

	填答者類別	次數	平均數	標準差	變異數分析					Scheffe' 事後結果
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	
服務學校	1. 綜合大學	223	2.6741	.49491	組間 組內 總和	1.146 121.529 122.675	3 519 522	.382 .234	1.631	
	2. 技職校院	169	2.6805	.47155						
	3. 師範校院	92	2.5634	.45145						
	4. 其他校院	39	2.7265	.54409						
職級	1. 教授	168	2.6964	.48060	組間 組內 總和	.397 122.278 122.675	3 519 522	.132 .236	.562	
	2. 副教授	168	2.6548	.57056						
	3. 助理教授	102	2.6471	.40642						
	4. 講師	85	2.6176	.38817						

表 4-5 「國立大專校院教師績效獎金實施計畫」草案之變異數分析表（續）

年 齡	1.40 歲以下	167	2.7106	.45889	組間 組內 總和	1.175 121.500 122.675	2 520 522	.588 .234	2.515
	2.41-50 歲	237	2.6090	.50019					
	3.51 歲以上	119	2.6933	.48275					
任 教 年 資	1.10 年以下	199	2.6884	.46218	組間 組內 總和	1.212 121.464 122.675	2 520 522	.606 .234	2.594
	2.11-20 年	218	2.6055	.49403					
	3.21 年以上	106	2.7217	.49959					
兼 任 職 務	1.學術主管	83	2.7430	.44425	組間 組內 總和	.938 121.737 122.675	2 520 522	.469 .234	2.003
	2.行政主管	156	2.6784	.46840					
	3.無兼任職 務	284	2.6268	.50281					

表 4-6 「國立大專校院教師績效獎金實施計畫」草案之 t 檢定分析表

	填答者類別	t 檢定				比較
		次數	平均數	標準差	t 值	
最 高 學 歷	1.博士	392	2.6560	.48882	-.373	
	2.碩士以下	131	2.6743	.47405		
專 長 領 域	1.理工醫農	232	2.6437	.46467	-.713	
	2.人文社會	291	2.6741	.50061		

從統計結果來看，不同背景變項（服務學校、職級、年齡、任教年資、最高學歷、專長領域、兼任職務）填答者對此面向之填答情形大致相同，不因背景變項之不同而有所差異。

整體而言，國立大專校院教師對於教育部研擬之「國立大專校院教師績效獎金實施計畫」草案的內容，除經費問題以外，其餘多予以認同，並不因背景變項之不同而有區別。

參、學校實施教師績效獎金的規劃

「學校實施教師績效獎金的規劃」包含第 1 題至第 6 題，主要是在瞭解教師對於未來學校實施教師績效獎金的規劃意見。此一面向各題的填答次數、百分比情形如表 4-7。

表 4-7 「學校實施教師績效獎金的規劃」之意見調查表（人數：523 人）

		選項 1	選項 2	選項 3	選項 4	選項 5
第 1 題	次數	98	108	165	73	41
	%	18.7	20.7	31.5	14.0	7.8
第 2 題	次數	48	79	284	72	
	%	9.2	15.1	54.3	13.8	
第 3 題	次數	281	48	169		
	%	53.7	9.2	32.3		
第 4 題	次數	56	83	140	162	
	%	10.7	15.9	26.8	31.0	
第 5 題	次數	314	124	61		
	%	60	23.7	11.7		
第 6 題	次數	184	114	195		
	%	35.2	21.8	37.3		

一、全體填答者意見分析

根據調查結果，教師認為學校主辦教師績效評量的單位，依百分比排序分別為研究發展處（31.5%）、各系所（20.7%）、各學院（18.7%）、教務處（14

%) 人事室 (7.3%) , 多數填答者認為由研究發展處主辦教師績效評量較為適宜。

有 54.3 % 的填答者認為績效獎金的數額區分為三個等級較為適宜 , 其次為區分為二個等級 (15.1 %) 四個等級 (13.8 %) 與不分級 (9.2 %) 。調查結果顯示 , 教師比較希望依據績效表現之不同區分獎金額度 , 而非採單一標準 , 且多數認為以區分為三個等級較適宜。

有 53.7 % 的填答者認為績效獎金發給數額之決定宜先定標準再發給 , 32 % 的填答者認為宜由審查委員會決定 , 只有 9.2% 的填答者認為宜在不超過規定的上限金額由校長決定 , 顯示多數教師希望績效獎金發給數額的標準應先明訂 , 讓大家都努力的目標。

教師認為學校對績效獎金總額中校務基金自籌經費的比例訂為多少較為適宜 , 有 31% 的填答者勾選 10% , 26.8% 的填答者勾選 20% , 15.9% 的填答者勾選 30% , 10.7% 的填答者勾選 40% 。雖然各校校務基金的規模不同 , 但是調查結果顯示教師對運用校務基金自籌經費來支應教師績效獎金的額度 , 態度明顯偏向保守 , 近五成七的教師選擇 20% 以下 , 可見教師也不希望因為核發績效獎金 , 影響學校的財務情況。

有 60 % 的大學教師認為績效獎金發給的時間以每年定期發給為宜 , 其他依序為部分定期發給 , 部分視績效隨時發給 (23.7%) ; 視績效隨時發給 (11.7 %) , 顯示多數教師希望績效獎金每年定期發給。

至於教師認為績效獎金發給較為適宜的方式 , 依百分比排序分別為校長批定後逕行發出 (37.3%) 舉行特定頒獎儀式 (35.2 %) 利用校內會議隨時發給 (21.8%) 。或許由於各校的組織氣候、教師個人對績效獎金認知等不同 ,

選擇發給的方式也有所不同。

整體而言，因各大學組織分工、組織氣候、學校的屬性及校務基金的規模及教師對績效獎金認知等因素，在規劃實施教師績效獎金時，教師對主辦單位、獎金總額中校務基金自籌經費的比例及獎金發給的方式等，意見較不一致。至於獎金數額等級的區分多數認為宜依據績效表現之不同區分獎金額度且以三個等級較為適宜；又獎金發給數額之決定則多數傾向先定標準再發給，另獎金發給的時間多數認為以每年定期發給為宜。

二、其他意見分析

除前述統計結果外，部分填答者勾選「其他」選項，並提出其意見，茲彙整說明如表 4-8：

表 4-8 「學校實施教師績效獎金的規劃」其他意見彙整表

項 目	其 他 意 見
1. 學校主辦教師績效評量的單位	校長、教師評審委員會、秘書室、跨處室系所之專責機構（多元參與，一元決策）、專案委員會、學院加研究發展處等。
2. 績效獎金數額的等級區分	再分級如 8 級、依標準細則獎勵、不要分級、只選優異者、由系所自訂、表現參數、視學校型態而異、反對發放、難評斷等。
3. 績效獎金發給數額之決定	訂發放規則與計算公式、委員會訂標準再決定、有下限，不定上限、金額不需太高，肯定的意味需大於獎賞的意味，才不會造成惡性競爭與衝突、由總體（校或院）之額度下，再按受獎比率核發等。

表 4-8 「學校實施教師績效獎金的規劃」其他意見彙整表（續）

4. 學校對績效獎金總額中校務基金自籌經費的比例訂為多少較為適宜	校務基金不應負擔，否則對其他開支產生排擠、請教育部專案辦理、校務基金自籌經費的 100 %、視名額或經費而定、各校校務基金自籌經費不一，視學校財務狀況而異、無法自籌（學雜費訂死）與校務基金自籌經費似無必然關係，建議由政府支付、無法判斷、5%、不宜辦理績效獎金等。
5. 績效獎金發給的時間	分兩期核發、每三至五年或每二至三年定期評量、無需績效獎金，應依外國大學作法，訂定不同薪資合約、可從缺、反對辦理等。
6. 績效獎金發給的方式	以校務會議定期方式發給；以常態性質併同薪資給付；各校視情況而定；網路公告，設專戶自行提取；應公佈受獎人名單，可公佈於校訊或網頁；發出後，績效特優者公開表揚；不須特別儀式，否則成為少數人特權等；不必辦理等。

本面向填答者選擇「其他」選項者，渠等建議之意見除均有其考量點，值得重視，因各大學不同的屬性、規模、組織氣候等，有關主辦教師績效評量的單位、績效獎金總額占校務基金自籌經費的比例、績效獎金發給的時間及方式等，意見也較分歧，以上彙整意見僅提供各大學規劃實施教師績效獎金之參考。

第二節 國立大學實施教師績效評量意見分析與討論

本節繼續根據「國立大學校院實施教師績效獎金意見調查問卷」填答結果，將實施教師績效評量的意見與對教師績效評量指標的看法兩個面向，加以統計分析，以進一步了解國立大學教師對實施教師績效獎金的看法。茲就問卷統計結果分析討論如下：

壹、對實施教師績效評量的意見

「對實施教師績效評量的意見」包含第 1 題至第 10 題，主要是在瞭解教師對於實施教師績效評量的意見。此一面向第 1 題至第 3 題為四點量表，各題的填答次數、百分比、平均數、標準差情形如表 4-9；第 4 題至第 6 題為複選題，各題選項的勾選次數、占總勾選次數的百分比、占樣本總人數的百分比情形如表 4-10；第 7 題至第 10 題為單選題，各題選項的勾選次數、百分比情形如表 4-11。

表 4-9 「對實施教師績效評量的意見」調查表之 1 (人數：523 人)

		非常不同意	不同意	同意	非常同意	平均數	標準差
第 1 題	次數	25	83	293	122	2.98	.764
	%	4.8	15.9	56.0	23.3		
第 2 題	次數	37	166	232	88	2.71	.828
	%	7.1	31.7	44.4	16.8		
第 3 題	次數	19	57	320	127	3.05	.728
	%	3.6	10.9	61.2	24.3		

表 4-10 「對實施教師績效評量的意見」調查表之 2 (人數：523 人)

		選項 1	選項 2	選項 3	選項 4
第 4 題	次 數	264	374	256	281
	占總勾選 次數%	21.2	30.0	20.5	22.5
	占樣本總人 數%	50.6	71.6	49.0	53.8
第 5 題	次 數	190	178	399	173
	占總勾選 次數%	18.9	17.7	39.7	17.2
	占樣本總人 數%	36.4	34.1	76.4	33.1
第 6 題	次 數	201	337	344	177
	占總勾選 次數%	18.0	30.3	30.9	15.9
	占樣本總人 數%	38.4	64.4	65.8	33.8

表 4-11 「對實施教師績效評量的意見」調查表之 3 (人數：523 人)

		選項 1	選項 2	選項 3	選項 4
第 7 題	次數	233	137	97	32
	%	44.6	26.2	18.5	6.1
第 8 題	次數	218	134	115	
	%	41.7	25.6	22.0	
第 9 題	次數	225	125	113	
	%	43.0	23.9	21.6	
第 10 題	次數	173	116	168	
	%	33.1	22.2	32.1	

一、全體填答者意見分析

根據調查結果，有 79 % 的教師同意國立大學校院實施教師績效評量；亦有 61 % 的教師認為教師績效評量一定要頒發績效獎金；更有高達 85 % 的教師同意教師績效評量的項目訂為教學、研究與服務。從平均數來看，第一題為 2.98，第二題為 2.71，第三題為 3.05，因此國立大學教師對實施教師績效評量及評量項目（教學、研究、服務）多予認同，且多數認為績效評量與績效獎金要掛勾。

至於教師績效應如何評量，有關教學部分依填答者勾選次數依序為學生評量（30%）、系（所）主管評量（22.5%）、自我評量（21.2%）、同儕評量（20.5%）。有關研究部分，依填答者勾選次數依序為委員會評量（39.7%）、自我評量（18.9%）、同儕評量（17.7%）、系（所）主管評量（17.2%）。有關服務部分，依填答者勾選次數依序為委員會評量（30.9%）、系（所）主管評量（30.3%）、自我評量（15.9%）、同儕評量（18%）。結果顯示，教學部分選擇學生評量者居多，研究部分選擇委員會評量者居多，服務部分選擇委員會評量及系（所）主管評量者居多。

對於教學、研究與服務項目之權重訂定的權責單位（人員），有 44.6% 的填答者勾選依職級由學校統一訂定，其他依序為由學院訂定（26.2%）、由系所訂定（18.5%）、由教師自訂（6.1%）。可見，多數教師並不主張由自己決定教學、研究與服務項目之權重。

對於教學優異獎、研究優異獎及服務優異獎，各獎項其教學、研究與服務

項目之權重如何訂定為宜，有關教學優異獎部分，41.7%的填答者勾選「教學 70 %，研究與服務 30 %」其他依序為「教學 60 %，研究與服務 40 %」(25.6 %)、「教學 50 %，研究與服務 50 %」(22%)。有關研究優異獎部分，43%的填答者勾選「研究 70 %，教學與服務 30 %」，其他依序為「研究 60 %，教學與服務 40 %」(23.9%)、「研究 50 %，教學與服務 50 %」(21.6%)。有關服務優異獎部分，33.1%的填答者勾選「服務 70 %，教學與研究 30 %」，其他依序為「服務 50 %，教學與研究 50 %」(32.1%)，再次為「服務 60 %，教學與研究 40 %」(22.2) 可見，教師認為教學優異獎、研究優異獎及服務優異獎，宜名實相符，在個別獎項分別加重教學、研究及服務之權重，但其中服務優異獎有 32.1 % 的教師認為服務與教學研究的比例應各占五成，值得注意。

整體而言，國立大學教師對實施教師績效評量並不排斥，對於評量項目訂為教學、研究、服務三部分亦多給予認同，且多數認為績效評量應與績效獎金掛勾。就評量方式而言，不論教學、研究或服務項目，各選項圈選百分比差距不大，顯示多數教師主張多元評量方式。對於教學、研究與服務項目之權重訂定的權責單位（人員），多數教師同意依職級由學校統一訂定。至於教學優異獎、研究優異獎及服務優異獎，各獎項其教學、研究與服務項目之權重，調查結果顯示，多數教師同意教學優異獎應偏重教學之權重，研究優異獎應偏重研究之權重，惟服務優異獎雖有三成三填答者主張偏重服務之權重，但是也有三成二填答者主張服務與教學研究之權重應相同，可見教師對服務優異獎之權重，意見並不一致。

二、其他意見分析

除前述統計結果外，部分填答者勾選「其他」選項，並提出其意見，茲彙整說明如表 4-12：

表 4-12 「對實施教師績效評量的意見」其他意見彙整表

項 目	其 他 意 見
1. 教師教學績效如何評量	各種評量之綜合；院整體考量評量很重要；教評會評量；訂標準依客觀數據評量；委員會審查申請人填附之資料；教學績效實際上難以評量；實蹟認定；院及校級直屬主管；同儕加上校外；行政單位；公正人士或機構；無法評量是良心事業；外加全校性統一評比機制；不需評量；只有全勤的學生才有資格評量；需有一定比例的客觀標準（50% 以上）；前四項皆屬主觀評量；同學術領域之產官界人士參與評量；進修部及教務處；教學書面資料提到系所會議審查；校友會或社會公正團隊；量化各項成效；全校前後 10% 之教師外審評量；評量應避免各種誤差產生；應以訂定客觀標準為主，不宜強調人為評量等。
2. 教師研究績效如何評量	綜合各種評量；SSCI、SCI、EI；以論文加研究通過案數；論文、計畫、專利及推廣等；明訂條款，依條例給付；各領域定量化標準，各領域再依全國表現進行標準化；客觀數據評量（如期刊分類給分）；同領域之專業評量；實蹟認定；學生及校級直屬主管；審查會訂定規則及標準；出版之質與量；學院；委員會評量加研發處；該領域之委員會評量；教務處、研發處；訂定研究目標及標準，據此評量；參考其他研究機構之意見；由他校有公信力之教授評量；委員會評量校外委員必須多於本校委員；僅供自我參考；不同意本項評量等。
3. 教師服務績效如何評量	綜合各種評量；應訂出公平標準再評量；學生；行政主管；委員會訂標準；校外反應；系、院及校（均分別打分數）；學務處、教務處、實習輔導處；受服務單位可提供意見；不易評量；需要求，不需評量；實際情況；不同意本項評量，服務應是自動自發等。

表 4-12 「對實施教師績效評量的意見」其他意見彙整表（續）

4. 教學、研究與服務項目之權重訂定的權責單位（人員）	教育部；人事室；校務會議；由學校統一訂定但不分職級；成立制訂委員會，成員須由行政單位、系所、院共同組成；審查委員會；教師系所學院學校統一標準；需要求，不需評量；教學、研究與服務應分項頒發獎勵。
5. 教學優異獎中，教學、研究與服務項目之權重	有 15 人認為教學 100 %；由教師自訂；不必辦；無所謂權重，一種很好就值得鼓勵；教學、研究、服務各單獨頒發獎勵；具體事蹟；由系所訂定；不同意均需就教學、研究與服務整體評量；建議三者合一為績效獎；不同意頒教學優異獎；加權；依系所領域，應具彈性，只考慮教學；需要求，不需評量；平分等。
6. 研究優異獎中，教學、研究與服務項目之權重	有 19 人認為研究 100 %；由教師自訂；不必辦；無所謂權重，一種很好就值得鼓勵；教學、研究、服務各單獨頒發獎勵；具體事蹟；由系所訂定；不同意均需就教學、研究與服務整體評量；建議三者合一為績效獎；由委員會評定之；平分等。
7. 服務優異獎中，教學、研究與服務項目之權重	有 16 人認為服務 100 %；由教師自訂；無所謂權重，一種很好就值得鼓勵；不同意均需就教學、研究與服務整體評量，僅單獨就教學、研究、服務頒發獎勵；建議三者合一為績效獎；服務的定義不易確定，教學研究也是服務，也就是說教學服務研究並不是互斥的大學教師工作之三部；不同意本獎項；應以個案處理；需要求，不需評量；服務不應單獨一獎項，應與教學為同一獎項等。

前述有關教學優異獎、研究優異獎及服務優異獎評量項目之權重，分別有 15 位、19 位、16 位認為上述各獎項教學、研究、服務之權重應各為 100 %，亦即教學優異獎只需評量教學，研究優異獎只需評量研究，服務優異獎只需評量服務，值得重視。本面向選填「其他」選項者，對實施教師績效評量所提出之寶貴意見，謹提供各大學規劃實施教師績效獎金之參考。

貳、對教師績效評量指標的看法

「對教師績效評量指標的看法」包含第 1 題至第 6 題，主要是在瞭解教師對於教師績效評量指標的意見。此一面向第 1 題至第 3 題為四點量表，各題的填答次數、百分比、平均數、標準差情形如表 4-13；第 4 題至第 6 題為複選題，各題選項的勾選次數、占總勾選次數的百分比、占樣本總人數的百分比情形如表 4-14。

表 4-13 「對教師績效評量指標的看法」調查表之 1 (人數：523 人)

		非常不同意	不同意	同 意	非常同意	平均數	標準差
第 1 題	次數	64	176	201	82	2.58	.897
	%	12.2	33.7	38.4	15.7		
第 2 題	次數	72	214	163	74	2.46	.899
	%	13.8	40.9	31.2	14.1		
第 3 題	次數	63	156	221	83	2.62	.892
	%	12.0	29.8	42.3	15.9		

表 4-14 「對教師績效評量指標的看法」調查表之 2 (人數：523 人)

		選項 1	選項 2	選項 3	選項 4	選項 5	選項 6	選項 7
第 4 題	次 數	414	421	386	286	238	171	191
	占總勾選 次數%	19.4	19.7	18.1	13.4	11.2	8.0	9.0
	占樣本總 人數%	79.2	80.5	73.8	54.7	45.5	32.7	36.5
第 5 題	次 數	461	331	317	352	323	395	
	占總勾選 次數%	20.9	15.0	14.4	15.9	14.6	17.9	
	占樣本總 人數%	88.1	63.3	60.6	67.3	61.8	75.5	
第 6 題	次 數	451	431	355	344	331	225	
	占總勾選 次數%	20.9	19.9	16.4	15.9	15.3	10.4	
	占樣本總 人數%	86.2	82.4	67.9	65.8	63.3	43.0	

一、全體填答者意見分析

根據調查結果，有 54 % 的教師同意全校教師適用相同的教學績效指標；相反的，有 54 % 的教師反對全校教師適用相同的研究績效指標；在服務方面，則有 58 % 的教師同意全校教師適用相同的服務績效指標。從平均數而言，第一題為 2.58，第二題為 2.46，第三題為 2.62，顯示過半數教師同意教學與服務之績效指標採用相同標準，但是對於研究績效指標，則希望因研究領域之差異而訂定不同之績效指標。

至於國立大學教師績效評量指標應包括那些項目，有關教學方面，按填答者之勾選次數依序為指導學生學術研究成果 (19.7%)、學生教學評量 (19.4

%)、教學內容(18.1%)、授課負擔(13.4%)、自我教學評量(11.2%)、課後輔導(9%)、同儕評量(8%)。有關研究方面,按填答者之勾選次數依序為論文發表(20.9%)、研究計畫(17.9%)、獲獎或榮譽(15.9%)、與企業界產學合作(15%)、研究發明獲得專利(14.6%)、專書(14.4%)。有關服務方面,按填答者之勾選次數依序為全校性的服務(20.9%)、系所的服務(19.9%)、校外的服務(16.4%)、學生輔導(15.9%)、推廣服務(15.3%)、獲獎與榮譽(10.4%)。統計結果顯示,教學績效指標以指導學生學術研究成果、學生教學評量及教學內容為最優先;研究績效指標以論文發表、研究計畫、獲獎或榮譽為最優先;服務績效指標以全校性的服務、系所的服務、校外的服務為最優先。

整體而言,國立大學校院教師對研究績效指標不同意全校適用相同的指標,至於教學、服務部分雖有過半數教師同意全校適用相同的指標,但也有四成多的教師反對,值得注意。從教師勾選績效評量指標應包括那些項目中可知,不論教學、研究或服務,教師都希望評量指標多元化,涵蓋項目多,以期周全。由於教師工作性質很難評量,連帶的增加評量指標訂定的困難度及共識

二、其他意見分析

除前述統計結果外,部分填答者勾選「其他」選項,並提出其意見,茲彙整說明如表-4-15:

表 4-15 「對教師績效評量指標的看法」其他意見彙整表

項 目	其 他 意 見
1. 國立大學教師教學績效評量指標應包括的項目	各種評量之綜合；主管評量；授課人數；不同課程數量；校友評量；學期教學內容展演；教材編撰評估（校內或校外審）；教學計畫及成績單是否準時繳交；教學內容差異大，難以少數指標衡量；要如何量化以上指標是非常不容易；教學內容無客觀標準；教學不需評量；授課負擔及指導學生學術研究成果只能供參考，否則會造成搶課或搶學生的情形。
2. 國立大學教師研究績效評量指標應包括的項目	藝術創作展演；演說；各種評量之綜合；技術報告經鑑定具成效者；論文及專書都須經審查制度；研究成果與作品；國科會的研究計畫才列入；指導學生學術成果；單項成就（如運動、藝術等）；專家評定；使用經費多寡；使用人力多寡；獲獎或榮譽只供參考；要量化以上項目非常困難，尤其不同領域與學門之間的差異極大；促進或引發研究風氣，而非僅造就個人；研究領域不一定都可以與企業界發生相關，尤其基礎、人文社會的研究等。
3. 國立大學教師服務績效評量指標應包括的項目	各種評量之綜合；專業組織；產學合作；計畫；多元；整體服務；校內外專業領域的貢獻與認同；不同意本項評量；需要求，但不需評量；要量化以上項目是非常的困難；需要仔細的規劃及討論等。

本面向歸納選填「其他」意見得知，教師希望所訂之績效評量指標是周全的、多元的、綜合的，因為教師績效評量確實不容易，尤其是教學與服務部分。績效指標必須要配合學校校務發展目標，經由全校教師充分討論溝通，取得共識，逐步發展出教師認為適合且能接受的績效指標。

第三節 國立大學實施教師績效獎金相關配套措施意見分析與討論

本節繼續根據「國立大學校院實施教師績效獎金意見調查問卷」填答結果，將對實施教師績效獎金相關配套措施的看法加以統計分析，以進一步了解國立大學教師對實施教師績效獎金的看法。茲就問卷統計結果分析討論如下：

壹、對實施教師績效獎金相關配套措施的看法

「對實施教師績效獎金相關配套措施的看法」包含第 1 題至第 4 題，均為複選題，主要是在瞭解教師對於實施教師績效獎金相關配套措施的意見，各題選項的勾選次數、占總勾選次數的百分比、占樣本總人數的百分比情形如表 4-16。

表 4-16 「對實施教師績效獎金相關配套措施的看法」調查表（人數：523 人）

		選項 1	選項 2	選項 3	選項 4	選項 5	選項 6
第 1 題	次 數	467	451	253	308		
	占總勾選 次數%	31.1	30.0	16.9	20.5		
	占樣本總 人數%	89.6	86.6	48.6	59.1		
第 2 題	次 數	161	430	122	175		
	占總勾選 次數%	17.6	47.0	13.3	19.1		
	占樣本總 人數%	32.8	82.2	23.3	33.5		

表 4-16 「對實施教師績效獎金相關配套措施的看法」調查表（續）

第 3 題	次數	379	318	196	151		
	占總勾選 次數%	34.8	29.2	18.0	13.9		
	占樣本總 人數%	72.6	60.9	37.5	28.9		
第 4 題	次數	295	395	195	323	227	243
	占總勾選 次數%	17.4	23.2	11.5	19.0	13.4	14.3
	占樣本總 人數%	56.4	75.5	37.3	61.8	43.4	46.5

一、全體填答者意見分析

根據調查結果，實施教師績效獎金應有的配套措施，依填答者之勾選次數依序為明確的評量指標（31.1%）、適當的評量程序（30%）、充裕的經費（20.5%）、充分的宣導（16.9%）。可見，教師認為完善的評量機制最重要。

教師績效評量的結果可決定之待遇項目，按填答者之勾選次數依序為核發績效獎金（47%）、增加或減少學術研究費（19.1%）、晉支薪俸（17.6%）、減發或不發年終獎金（13.3%）。調查結果顯示，教師認為績效評量與績效獎金是最適宜連結的。

教師績效評量的結果適宜作那些人事措施的參考，按填答者之勾選次數依序為升等（34.8%）、續聘（29.2%）、校外兼職（課）（18%）、借調（13.9%）。調查結果與目前部分實施教師績效評量的大學所採取得作法一致。

實施教師績效獎金，可能遭遇的阻礙或限制，按填答者之勾選次數依序為教師績效評量不易（23.2%）、教師對績效評量系統感到不信任（19%）、增加教師間的競爭與衝突（17.4%）、績效獎金的經費支經應會有困難（14.3%）。

績效獎金的發放與績效評量的結果可能沒有關連（13.4%）、增加繁瑣的行政作業（11.5%）。由此可見，評量機制是教師比較擔心的問題。

整體而言，實施教師績效獎金的配套措施，教師最關心的是明確的評量指標及適當的評量程序；且多數教師認為績效獎金是教師績效評量的結果用以決定之主要待遇項目，其次是學術研究費的增減。此外，教師績效評量的結果，多數教師認為尚可作為升等、續聘之參考；至於實施教師績效獎金可能遭遇的阻礙或限制，多數教師擔心績效評量機制的公平性及正確性，也擔心增加教師間的競爭與衝突及經費問題。

二、其他意見分析

除前述統計結果外，部分填答者勾選「其他」選項，並提出其意見，茲彙整說明如表 4-17：

表 4-17 「對實施教師績效獎金相關配套措施的看法」其他意見彙整表

項 目	其 他 意 見
1. 實施教師績效獎金應有的配套措施	獨立超然之公正專業評量機構與單位；不流於形式真的能測出投注心力的評量指標；推薦機制；公平客觀公開；充分討論，考量不同院所性質；落實公正嚴謹的評量；公正客觀的評量人員；項目之多元性，使指標之量化困難，執行時要非常慎重；校內與系所服務為本務；不必辦理。
2. 教師績效評量的結果可決定之待遇項目	以獎狀獎勵；增加研究或服務計畫案；差異薪資合約之訂定；增加教師之辦公費，使用於教學研究或服務工作；授課科目增加或減少；不適宜變更法定待遇項目。

表 4-17 「對實施教師績效獎金相關配套措施的看法」其他意見彙整表（續）

3. 教師績效評量的結果適宜作為那些人事措施的參考	兼行政職務；超鐘點；休假或進修；開課減免；比照國科會補助出國並予休假；各系所經費分配、增/減班、裁員等；純粹鼓勵不作他用；不宜作其他措施依據，以免成為打擊教師尊嚴的工具。
4. 實施教師績效獎金，可能遭遇的阻礙或限制	績效評量指標不明確，造成不公正的結果；評量標準會有爭議；績效審核受派系影響，形成更大的不公；不易訂定一套合理可行的規則，因為人際關係等因素，且執行不一定順利；人情壓力；影響教學自由化與同儕間的和諧；應兼顧團隊/小組的合作績效與整體表現；教師之間關係變緊張；評量項目無法正確反應績效；評審委員不敢仗義執言；評量過程受其他因素影響而使評量結果不確實。

本面向歸納選填「其他」意見可知，教師最關心的還是績效評量的公正性及客觀性，所以評量指標及評量程序需要教師共同參與研訂，接受度才會比較高。有關上述對實施教師績效獎金相關配套措施的意見，亦可提供各大學參考。

貳、對國立大學校院實施教師績效獎金的其他建議事項分析

「國立大學校院實施教師績效獎金意見調查問卷」的最後一題，屬開放性問題，以廣泛蒐集國立大學校院教師對於實施績效獎金的建議，茲將教師之建議事項摘要彙整分成贊成意見、反對意見及綜合性建議三方面分述如下：

一、贊成意見

教師贊成績效獎金之理由包括對於真誠付出的老師應予肯定；可提升其教學、研究、服務之衝勁，促發自我績效；希望藉由績效獎金之實施，以激勵教

師士氣及提升教學品質；只要有明確的指標及適當的評量程序，應是可行，但困難度高，做比不做好。

二、反對意見

國立大學教師反對績效獎金之理由，茲從下列幾個面向說明之。

（一）行政方面的考量：

包括財源籌措不易；徒增人力金錢的浪費；行政繁瑣，實質助益不大；制度訂定困難，人為操作難度或許更高；應週密規劃，否則不應辦理；如事前沒有良好的配套，很多都流於形式，徒增行政上的困擾；公務員考績獎金實行多年，並無法解決公平與效率問題，若無明確的評量指標與程序，易流於形式而不能產生激勵作用；升等制度就是一種評量機制，那裡若能名符其實考核，何須再疊床架屋；執行困難度太高、爭議性太強、主觀性太濃；草案只對個人設獎，將是極危險的辦法，甚為不妥。

（二）負面價值的影響：

教師擔心之負面價值包括，缺乏人文精神；上下交爭利；影響教師間的和諧；可能私相授受；增加老師之間的猜疑；易流於形式；目前已經是只重視研究，不重視服務的狀態，有績效獎金的情況下，建立研究、教學環境等基本工作更是沒人做；藉由績效獎金的手段，無助於建立教師的獎勵制度，反而有可能損毀學術的自由與發展。

（三）大學教師的本分：

部分教師認為教育是良心事業；為人師表應安貧樂道，不應貪圖酬勞；教學部分為應盡之職責，何須錦上添花；研究部分應自行爭取國科會或教育部等研究計畫；教師是一種責任，不是以獎金來衡量，這是偉大神聖的工作；讀書人不會見錢眼開，在乎的是名符其實的公平正義；不可趨於功利，應注重校園文化、倫理的形塑，能激發社會的正面評價，領導風潮，培育學生研究成長環境及表現，重視團隊合作。

（四）大學自主的精神：

部分教師認為藉由政治的手段或全國統一的標準實施，違背憲法保障大學自主的精神；基於大學自治的精神，及憲法講學自由的保障，政府不宜介入。

（五）大學教師之待遇：

部分老師從待遇的觀點認為教師在基本薪俸制度下，又有各項研究獎助之申請，沒有必要再實施績效獎金制度；國立大學教師之所得除固定薪水外，其餘額外收入是由其自發性爭取而得，屬自由導向型，由市場競爭機制決定其所得之高低，學校不需額外訂立績效獎金，此種措施似畫蛇添足，只是為平靜的校園丟下顆炸彈，增加糾紛而已；依過去的經驗，獎金制度往往成為待遇的一部分，應思考如何積極建立淘汰、處罰之方案，不要一味討好老師。

三、綜合性建議

(一) 程序部分：

教師提出之建議包括保持公平、公正、公開之全國一致性之行為準則；要找真正了解教師評量和教師人力資源管理者協助，不是由人事部門主導規劃；除了有適當的規劃，尚須徹底確實的執行；明確訂定基本要求，超過水準的表現才算績效獎勵；第一階段先以增加績優教師之福利（獎金、減授鐘點、提供助理名額）為考量，第二階段再以減少績效不佳教師之福利為手段；避免立足點的不平等；必須至少分教學、研究二項；規範績效及其程度應量化。

(二) 評量部分：

教師對於評量強調的是績效評量工具之有效性；公平、合理、客觀之評量機制；指標清晰明確可靠，全校教師均認同；評估績效應由法律另訂之；各種評量應先整合，不宜出現重複的情形。對於評量單位有建議由校內成立校級委員會作為負責執行評量之單位；亦有建議應以院為單位，考量相近學群評量為主。亦有認為在執行績效獎金制度之前，每校實驗性的執行一兩年（不發獎金），先對評量結果做廣泛性的討論，以修正指標及相關項目，並作全面性的教師問卷，以期資訊能完整宣導。亦有教師擔心不同的學院，性質不同，學術與學生的不一致性，將導致績效結果不易取得一致的公平性。

(三) 功能部分：

對於績效獎金的功能，有教師認為依該計畫草案第一條，其目的似乎難以用此評量辦法達成；另有教師認為績效評量的意義應在於鼓勵而非懲罰；也不

宜以績效獎金的評量，作為不續聘、解聘乃至減少原支領待遇、福利之藉口；績效獎金的設置也不應影響教師的基本尊嚴與生活保障；又激勵因素對每一位教師的感受不同，對待人文精神的型塑及傳承，如果一味以物質獎懲為媒介，終究會得不償失。獎金制度應盡量以獎勵提升教師之教學研究及服務的能力與熱誠為主，應避免有相對的制衡條款或處分制度因應而生以免損其原意；亦即將績效獎金視為榮譽而非獎懲；又績效獎金如果淪為長官恩給之籌碼，寧可不設此制度。

（四）替代方案：

教師提出績效獎金的替代方案有研究績效應將教授、副教授分更多等級，使得薪水差距拉大；或績效評量分為優等、甲等及乙等三級，優等發給績效獎金，其他等級不發。甲等年終獎金 1.5 個月，乙等年終獎金 1 個月；本項工作，由於是針對過去一年的工作評量，故對個人影響亦應以對過去一年提供獎勵及經費與升遷使用參考為宜。

（五）彈性制宜：

因各校環境不一，部分教師主張應自行制訂適用辦法為宜；或由各校自行決定是否實施；並希望多考量不同學校資源和特性進行規劃；實施時應考量人文社會學科之特性，不宜與理工學科等量齊觀；績效認定之標準需與教師背景或所屬科系配合。

(六) 經費來源：

對教師績效獎金之經費來源有主張由學校自籌，有錢的學校自行辦理；亦有認為政府應撥出專款推動績效獎金。

(七) 獎金額度：

有主張宜通通有獎或成績達七十分以上皆有獎，獎額不一定要很高；亦有認為金額不宜太大，以薪資為基數來設定獎金額度。

(八) 其他措施：

包括絕不可落入公務員輪流得乙等考績之陋習；能自組團隊參與，如本校體育室欲參加本年度之教師績效獎金評鑑，應能就行政效能、研究與教學提昇更積極之動力來源。

綜上可知，國立大學教師贊成與反對教師績效金者均有之，亦各有其理由及考量，提供主管教育行政機關參考，將來實施時教師要先建立共識，方能順利推動。此外，教師對教師績效獎金之規劃所提供的意見，亦甚有參考價值，可供各大學參考。

第四節 訪談研究結果與分析

本研究訪談對象分成專家學者及政府機關行政主管兩個層面，其中專家學者為在人力資源管理、公共管理、教育行政等領域學有專精之大學教師各一人，另一人為國立某大學教師會主任委員；政府機關行政主管為在教育部、行政院人事行政局相關司處擔任主管職務者各一人，合計六人，本節主要呈現訪談結果摘要，並作分析與討論。

壹、訪談資料分析概述

茲將本研究訪談資料之分析，概述如下：

一、登錄逐字稿

為便於整理訪談資料，研究者首先將現場訪談的錄音帶資料及研究者速記之資料，逐一整理轉換成逐字稿。

二、摘錄重要敘述句

為使訪談結果精簡呈現，再將逐字稿中重要關鍵的語句、概念、意見與建議，予以摘要為訪談內容。

三、編碼

六位受訪者均經過編碼，分別以身分類別碼及時間碼來表示。身分類別碼以英文字母 T 代表專家學者，O 代表政府官員，時間碼係將訪談時間以西元年、月、日之阿拉伯數字為碼。以上編碼如第三章表 3-2 所示。

四、彙整、歸納、分析與討論

之後將訪談者對國立大學規劃實施教師績效獎金之意見與建議，加以整

理、歸納、分析並討論之。

貳、訪談內容摘要

以下謹就訪談所得資料，依照訪談大綱架構，分為專家學者意見及政府官員意見二部分，分別摘要。

一、績效獎金的方式是否能反應教師工作績效的優劣？績效獎金之實施對大學教師教學研究及服務是否會造成影響？

專家學者訪談摘要詳如表 4-18，政府機關行政主管訪談摘要詳如表 4-19。

表 4-18 專家學者訪談摘要表之一

碼 號	訪 談 摘 要
T20040317	只能反應部分，不能反應全部，完全依賴績效獎金也不對，可以把它當成一種配套措施。當然會造成影響，比如說教學好的、研究好的錢比較多，對教師有一種鼓勵作用。研究可以評鑑出來，但是教學不容易評鑑。另外服務也是很難評鑑，是按照服務的次數呢，還是服務的重要性呢，不一樣，這個很難講，所以說績效獎金不能作為完全，可以當作配套措施。
T20040330	我認為正面的效果恐怕不是很大，在教師績效評量方面，研究跟服務還比較好評量，特別是研究比較具體，教學實際上是很不容易去評量的。
T20040407	我不是這麼認同這種作法，因為第一個我覺得大學跟中小學不太一樣的地方，大學他研究是非常重要的，本來就有學術研究費，學術研究費 suppose 應該就要反應他的教學跟研究。績效獎金將來可能要校務基金支出，學校的經費是愈來愈拮据，政府的錢沒有那麼多，因為大學太多了，在這種情況之下，要學校把校務基金再拿出來給老師績效獎金，還不如把錢放在有研究潛力的團隊。
T20040415	績效獎金有法源依據的是教師法跟教師待遇條例，過去在中小學都有獎金，惟獨大專院校沒有獎金，在教師的待遇裡，為什麼會有這樣的差別待遇？這是蠻奇怪的一件事情，他們過去說大學有人反對績效獎金，考評的關係，反對考評，但真正的問題關鍵在那裡，到底有多少人贊成，多少人反對，真正的統計數字，我們今天存疑。績效獎金包括國立大學與私立大學，績效獎金很明顯的會影響私立大學的財政，因為每一年要多發很多績效獎金，對私立大學是一種負荷。績效獎金嚴格說來，是有法源依據的，應該做的。

表 4-19 政府機關行政主管訪談摘要表之一

碼 號	訪 談 摘 要
O20040305	如果訂出衡量指標，訂出來的指標也很好的話，將來評量應該可以反應績效的優劣。對教學、研究、服務的影響，因為訂出來的指標會引導他們努力的方向，所以會有一定程度的影響。
O20040326	任何一個有獎勵性的東西多少都可以促進工作績效的提昇，何況獎金是最直接的，對教學工作績效會有提昇的效果。行政院科技會報游院長已經指示對於人事、會計方面做鬆綁，怎樣透過校務基金的灌注，更大筆的校務基金可以讓學校使用，加給老師研究獎勵金或學術研究費分級等等，讓學校可以藉由這些刺激能夠吸引延攬到更多優秀的老師，績效獎金當然也是在裡面。對學校教學、研究與服務一定會造成正面的影響。

二、您認為教師的工作性質是否適宜辦理評量？如一定要實施評量，教學、研究與服務之績效應如何評量較為妥適？

專家學者訪談摘要詳如表 4-20，政府機關行政主管訪談摘要詳如表 4-21。

表 4-20 專家學者訪談摘要表之二

碼 號	訪 談 摘 要
T20040317	並不完全適合評量，像研究比較適合評量，教學就比較難，教學的內容、教學的品質就不知道，研究的話，因為投的期刊 SCI 等，都有國際認證比較客觀，教學的品質就很難，服務也是很難，學生的意見只能做參考。
T20040330	績效的評量要達到正確，有一點很重要，就是評量者要能夠觀察到被評量者的工作行為，但是教師的教學是在教室裡，能夠觀察到教師的教學行為，只有學生，其他人都看不到，所以不管評量權是屬於誰，真正講有權評量的都沒有辦法觀察到教師的教學行為。能夠觀察到教師的教學行為是學生，但是學生是不是能夠很客觀、很公正去評量教師的教學，這是一個很大的疑問。教師最主要的工作還是教學，如果這部分的評量有問題的話，很可能造成績效評量沒有辦法能夠做到很正確、很公正、很客觀，根據這樣一個績效評量的結果去給績效獎金，恐怕到時候不見其利，反而只見其弊。

表 4-20 專家學者訪談摘要表之二（續）

T20040407	<p>教學評量我們學校已經有了，就是學生評鑑老師，讓學生評的過程裡面，學生缺席超過三次以上的樣本就不算，或者樣本未達二十或三十以上就不算，另外在系、院評估的過程中，會把老師上課的課程大綱拿來檢視一下，還有每一學期都會看給學生的平均數是多少，標準差是多少，都會算，如果很甜的分數是不太容易獲得認可。研究的評估大概也分好幾種，第一個是國際期刊，期刊也有好跟壞，好的話比如一級期刊或 SCI 的期刊或是影響係數高的期刊，還有被引用率的期刊，都會列為能不能作為優良獎的指標。教學、研究不一定跟績效獎金掛勾，但是它是跟升等掛勾。服務算是義務，升等裡面一個很重要的義務，不能只管研究、教學，不作社會服務、學術性的服務是不可以的，服務就是很重要，但是沒有績效獎金。</p>
T20040415	<p>績效獎金應該是多方面的，第一教學最主要，教多少學生，一個學期教多少鐘點，培育出多少學生來，教學成效、學生反應如何。第二研究，特別要注意的是領域各有不同，SCI、SSCI 不能用來評量教育、美術、藝術、文學的領域，應該就該領域的研究來作適度的評量給分，而不是用不同領域的標準去評量不同領域的研究成果，這是非常重要的概念，研究也包括學術的活動、交流、研討會等等。第三服務，包括校內服務、校外服務，譬如擔任行政工作、導師等，校外服務包括外面的評審、演講、講授，成人大學、社區大學的推廣等等。第四輔導，如何輔導學生的成長，這個成長包括德智體群，對學生的關心度、對社團的指導，當然有時候服務與輔導之間，在校內不容易切割，輔導就是一種服務，歸那一項將來要仔細的區分它。</p>

表 4-21 政府機關行政主管訪談摘要表之二

碼 號	訪 談 摘 要
O20040305	<p>教師的工作性質應該還是可以評量的，老師是比較不容易評量，因為大專教師以前沒有這套制度，但是有評量大家才會作良性的競爭，像訓練機構對講座都有做評量，主要看學員的反應、教授的內容，現在有很多都要作 360 度的考評，教師如果沒有評量的話，也不曉得他優不優劣。教育部應可以洽商各大學訂定參考性的指標，授權各大學自己訂，做下去會變怎樣不曉得，沒有一個基本設計的話，會不會到時候執行的差異蠻大的。</p>

表 4-21 政府機關行政主管訪談摘要表之二（續）

020040326	教學的效果好不好學生應該也是一個管道，或者同儕之間的評量比較或者是經由教務單位一些客觀指標的訂定，這些比較屬於技術性的，只要目標、方向、績效獎金的功效能發揮，評量的技術應該是不難找出來。人事行政局和主計處他們都不太放心學校自己會有客觀的機制，他們比較認為依照過去的習慣會變成浮濫，通通有獎，這是外界我所了解對學校不放心的評語。
-----------	---

三、您認為是否可由教師自由選擇參加教師績效獎金計畫（教師不要績效獎金就可以不辦理績效評量）？或由學校訂定某些情形者得免參加？

專家學者訪談摘要詳如表 4-22，政府機關行政主管訪談摘要詳如表 4-23。

表 4-22 專家學者訪談摘要表之三

碼 號	訪 談 摘 要
T20040317	要評量就全部要評量，沒有什麼要參加不參加，那有人不參加就可以永遠混了，我覺得不應該。還是應該全部參加，他不想參加，除非他有一些條件免受評鑑。
T20040330	本來獎勵跟淘汰應該在一起，有獎勵就應該有懲罰有淘汰，所以我認為有獎勵就應該有相對的做法，如果是這樣的話，那我認為要作就應該所有的老師都應該參與。如果不是這樣，只有獎勵，沒有其他方面，那我倒是認為他可以參加也可以不參加，他可以自由選擇，目前草案看起來好像只有獎勵，沒有懲處，那他可以參加也可以不參加。
T20040407	我並不認同這個績效獎金的做法，我是建議要根據表現來給學術研究費，就是底薪本俸每個人都一樣，但是學術研究費應該是根據表現，但是可以有彈性的比例不要太大，像新加坡的彈性就非常，薪水是高到可以請到美國教授來那麼高，但是澳洲的大學就沒有那麼大，高可以高 10%，低可以低 10%，一但做的比較成熟，比例才加大，我會比較傾向用這種方式。
T20040415	教師的基本待遇，絕對是最重要的，績效獎金只是待遇裡面的一小部分，不能把績效獎金弄得很高，那讓教授因為某種的差異都活不下去。我不贊成在教育裡面作差別待遇，中小學一套百分之九十幾、一百，而對大學特別嚴苛，如果大學教授認真上課，沒有什麼重大違失，應該獲得這項績效獎金。

表 4-23 政府機關行政主管訪談摘要表之三

碼 號	訪 談 摘 要
O20040305	我是認為應該都要參加，大家既然都要考評，不能有人參加有人不參加，沒有評量怎麼據以發給獎金？有些教學、研究、服務比較不認真的也會選擇不參加，我個人認為還是都應該參加。
O20040326	這是一個競爭的時代，競爭的社會，特別是在教育部提出五年五百億的計畫，能夠爭取到世界一百大的這樣一個刺激背景下，學校就是要動起來，要有競爭的機制在裡面，所以不應該讓大家自由參加，也不能訂免參加之規定。

四、您認為國立大學規劃實施教師績效獎金，最需要規範的問題是什麼？

專家學者訪談摘要詳如表 4-24，政府機關行政主管訪談摘要詳如表 4-25。

表 4-24 專家學者訪談摘要表之四

碼 號	訪 談 摘 要
T20040317	第一個由誰來評鑑，這個評鑑人員的組成問題很重要，那些人士，校內或校外評鑑，或校內跟校外委員混合。第二個專業性問題，很多評鑑都不是學這個專業的，那不是亂評一通，這很重要。還有就是獎金的多寡問題，獎金太少就失去鼓勵的作用，獎金一定要有足夠的誘因去吸引人家作研究，提昇教學品質，達到激勵效果要有一定的經濟規模。
T20040330	最重要的大概是評量的指標跟評量的標準，真的一定要做，評量的指標跟評量的標準訂定的時候最好讓教師參與，不要完全由行政人員關起門來訂定，這樣接受的程度會比較大一點。
T20040407	遊戲規則要很清楚，尤其是指標，指標訂的過程一定要透明而且能夠量化，在執行之前應該要有很廣泛的說明會，讓老師知道將來要怎樣被評估，另外很重要的就是，有時候制度設計錯誤比不設計還可怕，一但指標是錯誤的，整個導引大家跟著指標跑，結果都跑錯方向。在亞洲的文化裡面不太容易像新加坡一樣有很大的胡蘿蔔也有很大的棒子，太激烈的手法在華人社會是沒辦法，可以用鼓勵好的，讓人家看到這種人是大家的標竿，大家就是去學習，而不是把不行的趕走，用正面的，大家都有自尊，有典範就會去學習。

表 4-24 專家學者訪談摘要表之四（續）

T20040415	辦理評量的單位我講三級三審，評量指標與標準包含教學、研究、服務與輔導四項，原則上沒有重大違失，應該跟中小學對應，不作差別待遇，應該有相當高的百分比，而評量的程序，譬如說教學評量有學生的評量、有自我的評量、還有系評會的評量，整個彙整起來才是系裡面的分數，而不是系主任一個人決定，應該有客觀的數據，我們要的只是整個評量的情形出來之後，報那幾個獲獎，沒有獲獎的就不必公布出來，更重要的，如果有欠公允，容許教師有申訴權益，這是屬於程序的部分。
-----------	---

表 4-25 政府機關行政主管訪談摘要表之四

碼 號	訪 談 摘 要
O20040305	可能是評量指標怎樣來訂定，現在教育部的草案蠻簡單的，只是一些提示性的，將來實務怎麼執行都會面臨到。
O20040326	評量制度的訂定，客觀度跟權威度都要一體，這是實施績效獎金制度是否成功最關鍵的地方。

五、您認為校務基金是否足以長期支應教師績效獎金之經費？如年度決算發生短絀時，除停發教師績效獎金外，還可以何種方式處理？

專家學者訪談摘要詳如表 4-26，政府機關行政主管訪談摘要詳如表 4-27。

表 4-26 專家學者訪談摘要表之五

碼 號	訪 談 摘 要
T20040317	看校務基金是否每年都有收入，如果沒有收入，每年只是支出，當然不足以支應，要看學校校務基金的人員會不會管理。還要看每個學校的情況，有的學校校友一捐好幾億，有的沒有校友捐，怎麼支持？對未來校務基金預期的所得，並不是都是順暢，有時候會變，不能夠確定，不可能全部拿來發績效獎金。未來人口越來越少，現在唸書的只有二十幾萬人，將來大學面臨退場機制，很多會關掉，學生的收費都來不及支付，哪有錢支付老師績效獎金？

表 4-26 專家學者訪談摘要表之五（續）

T20040330	大專院校自籌經費各個學校狀況不太一樣，但是好的還是鳳毛麟角，多數都是很有限。如果教師績效獎金也和行政機關一樣的水準或者更低，我想效果也不會好，籌碼太少，效果就不大。從前面談到的幾個角度，績效評量不一定能夠正確，特別是教學；還有教師不一定重視金錢的報償，還有績效獎金的數額如果太少，恐怕都不足以產生激勵的效果，我對大學教師實施績效獎金倒是不抱持太高的期望。如果金額高，得獎人數很少，績效評量的公平性、公正性、客觀性，大家的要求會更高；反過來說，抱著雨露均霑，盡量人人有獎，金額一定很低，也就沒有多大意義。
T20040407	這就是為什麼我不贊成的原因，我覺得現在教育部的補助越來越少，學校校務基金要越來越節儉使用，我是真的不認同用這種方法。
T20040415	錢從何出，國立大學沒話獎，由教育部補助款出，或者校務基金裡面，那一項來規範經費的支出可以研究，但如果由校務基金出的話，對某些學校會不會產生問題？有些學校容易籌謀校務基金，有些學校籌措校務基金非常困難，它歷史很短，校友不多，也沒有財政的校友，財團作基礎，也沒有很好的學校設備空間可以利用生財，那校務基金就有問題。績效獎金不應該受到校務基金困頓的影響，所以教育部應該在國立大學特別編列績效獎金一個長久性，不能突然一年沒有了。我們講的第一個獎金的額度，第二個比例問題，多少人獲得，第三錢從哪裡來，要經常性、恆久性，正式的列入政府預算，而且長年的預算，不能因為一個執政黨的不同而影響。

表 4-27 政府機關行政主管訪談摘要表之五

碼 號	訪 談 摘 要
O20040305	長期支應萬一有問題，主計處有意見，因為校務基金設置條例第八條規定，校務基金應該收支平衡或有結餘，短絀的話應該停發，或是比較少的時候就要減發。行政機關目前已經有停發或少發之情形，學校應該還是有辦法提撥一個人五千塊。
O20040326	這可能是各學校的差別性，教育部也沒強制你績效獎金發多少，多少的能力作多少的事，長期來看應該不會，校務基金管理辦法裡面是不是有一些以舉債的額度跟空間，但是我想不一定要到那個地方去。

六、您認為國立大學實施教師績效獎金時，可能遭遇的困難及解決途徑各為何？

專家學者訪談摘要詳如表 4-28，政府機關行政主管訪談摘要詳如表 4-29。

表 4-28 專家學者訪談摘要表之六

碼 號	訪 談 摘 要
T20040317	每個學校面臨的可能都不一樣，比如說第一個財物方面的問題。第二個評鑑人選的問題，找誰去評鑑，是否具有公正性、客觀性、專業性。還有績效獎金的金額是否對教師具有足夠的誘因，國立要考慮到將來改為公法人怎麼辦？解決途徑也不一樣，剛講的幾個主要的問題：1.是不是有足夠的錢。2.評鑑人員的組成問題。3.績效獎金數額是否具有鼓勵作用。4.評鑑的方法，有些量化的，那沒有問題，有些教學內容、服務品質就比較難評鑑。5.績效獎金是好，但不可本末倒置，整天做績效獎金，放著其他正事不做。
T20040330	困難的地方是 1.能夠用來作為績效獎金的經費，可能還是不足，恐怕產生的效果會打折扣。2.評量標準的建立，包括評量指標跟標準。3.教學怎麼評，如果考評者沒有機會去觀察教師的教學行為，那怎麼評量。4.服務的評量，包括校內、校外，評量標準怎樣建立，校外部分是最容易引起爭議的地方，怎樣評量才是真正公正客觀，也是不容易克服的難題。5.大專教師到底應該由誰來評量？成立一個績效評量委員會，選拔少數人來做評量的工作，將來會不會造成派系的問題，由誰來評量，恐怕也是一個不容易解決的問題。6.考評者去評量時如何做到公正。7.為了確保評量的公正，是不是要有申訴等等制度的建立。還有會增加行政工作的負擔，增加校園的不安，黑函恐怕會多，影響工作情緒，申訴倒不一定會多，因為多數人都沒拿到。
T20040407	困難可能就是像台大在全台灣裡面校務基金應該算是比較多的，即使是台大我都覺得不是那麼穩定，更何況是一般沒有那麼多校友在工商界、醫、電機、資訊產業的話，可能是很難繼續的，我想學過行為論的人都知道，一但沒有，消極的打擊會更大。這個地方我覺得很可能第一個會吃掉學校可以應用的經費，第二個可能確實來源會不穩固，第三個老師本來的本分就是教學跟教學，就應該在他原來的薪水裡面去反應。

表 4-28 專家學者訪談摘要表之六 (續)

T20040415	草案寫「依評量成績等級發給獎金」有這個必要嗎？合格就給，不合格就沒有，難道還有一個半月、一個月、半個月要這樣區分嗎？有這個需要嗎？問題就非常非常的嚴重，弄的學校雞飛狗跳，因為裁量確實不容易。以研究來講，一個研究國科會也得到補助，其他方面也有了，用了學校的設備、資源，做自己的研究，外面得到很多獎金，然後又要從績效獎金再抓一筆，學術研究費又一筆，一魚幾吃，所以不必再那樣斤斤計較，要依成績分級給獎金，茲事體大，繁瑣異常，而且製造很多的紛擾，因為公平性、公正性確實不是很容易拿捏。
-----------	--

表 4-29 政府機關行政主管訪談摘要表之六

碼 號	訪 談 摘 要
O20040305	評比運作的機制，要具有信度與效度。目標、評估的指標這些訂定先要討論獲得共識，訂出來的目標或指標能不能確實評比出大家的優劣，還有將來這套制度誰來作彙整的工作，這也涉及到執行人員的的意向。用系所來分，系所訂評鑑指標，這樣比較不會說老師只管他自己的事，比較沒有團隊觀念，系與系之間有良性競爭，給單位獎勵，應該也可以考慮。
O20040326	評量制度怎樣規劃，而且能不能建立尊重學術的學校文化，最重要的還是評量制度大家能夠尊重，能夠一體遵行。

七、您對於國立大學實施教師績效獎金，是否尚有其他建議？

專家學者訪談摘要詳如表 4-30，政府機關行政主管訪談摘要詳如表 4-31。

表 4-30 專家學者訪談摘要表之七

碼 號	訪 談 摘 要
T20040317	能夠推動是不錯，是一種進步的想法，但是績效獎金只是學校事務的一環，還要跟其他配套，不能說績效獎金唯我獨尊，其他都不管。另外，還有大家要有尊重績效獎金的觀念。
T20040330	如果獎勵不公的話，其他沒有得到獎勵的人，他的工作情緒、士氣反而會受到影響，受到打擊。績效獎金，除非績效的評量能夠真正達到標準、正確、客觀，那麼實施也許還可以成功，否則的話，我覺得恐怕負面的效果反而比較大。得獎的人很高興，沒有得獎的人事實上佔多數，少數的人高興，多數的人不高興、不平，對士氣的打擊反而更大，何況教師是不是都那麼重視這點金錢的報償？教師是一種專業，專業人士比較重視成就需要、尊容感、自我實現這些，在這種情況之下，根據績效來發給獎金是不是這樣就能激勵這些教師，也相當有疑問，如果教師本來就不重視金錢的報償，重視的是其他方面，那用績效獎金的效果也不會好。何況金錢要激勵，根據學者的研究，除非金錢的報償數額很高，能顯示出一個人的成就，那恐怕績效獎金能夠拿到的人，數額也是有限，所以要想透過績效獎金的發給，讓教師因為得到績效獎金而能滿足較高層次的需要，我覺得也不可能。
T20040407	如果要老師們在短期內有績效，他常常不能作長期基礎的研究，教授的薪水可以在五年內就讓它跑，維持在那 10%，但是下個五年再看前五年的表現，如果沒有就回到原狀，如果每一年評確實會有問題，他沒有辦法作長期、基礎性、突破性的研究。我參訪的學校，像日本到目前為止他們的作法跟台灣算是一模一樣的，新加坡就非常明顯是根據表現，好的薪水給很高，可以像美國一樣，不行的就走人，它 50%的離職率，整個待遇裡面有這樣的彈性。澳洲的話，就是有基本的薪資，表現優異的話，薪資可以有彈性調整的空間，不只這樣，還有所謂 research only，就是表現非常好的可以給幾年不用教學，專心作研究。
T20040415	學校最怕意識形態、政黨、財團介入，將來法人化後的國立大學，變成跟私校一樣，經費由董事會負責，如果董事會操控校長，校長操控各單位主管，差異性更大，外力介入打考核。

表 4-31 政府機關行政主管訪談摘要表之七

碼 號	訪 談 摘 要
O20040305	徒法不足以致行，還要宣導溝通大家有績效觀念，執行人員的意向也是蠻重要的，新增的工作又不熟一定要有宣導溝通，像行政機關有辦理種子研習營、各種宣導說明會，還有訂作業手冊、標準作業程序參考手冊。行政院也希望各校能把訂出來的獎勵作業及評量辦法報教育部備查，審核有沒有偏離，萬一有偏離，錢都發下去了，到時候怎麼處理？跟教育部開過二次會，建議訂定自籌經費上限比率，還有獎金的額度要有上限。
O20040326	如果績效獎金要實施，能夠穩定長久下去的話，教師待遇條例要加速完成立法。取得堅強的法源依據，讓教育部來制定教師績效獎金的發給辦法，會不會是一種比較長久的方式，目前看起來來源比較薄弱。這是一個壓力，老師為什麼沒有，職員也沒有，人家行政機關都做了，壓力也慢慢出來，所以老師的績效獎金制度實在是應該快點實施。

參、訪談結果分析與討論

訪談結果茲從教師績效獎金的功能、教師績效評量的困難、教師自由選擇參加績效獎金計畫之可行性、教師績效獎金之經費問題、實施教師績效獎金亟需規範之事項、實施教師績效獎金的困難與解決途徑及實施教師績效獎金的其他建議等方面分析如下：

一、教師績效獎金的功能方面

有三位專家學者對採用績效獎金的方式以反應教師工作績效優劣的作法抱持保守看法，以下是他們的意見：

「只能反應部分，不能反應全部，完全依賴績效獎金也不對，可以把他當作一種配套措施」(T20040317)

「我認為正面的效果恐怕不是很大。教師最主要的工作還是教學，如果這部分的

評量有問題的話，很可能造成績效評量沒有辦法能夠做到很正確、很公正、很客觀，根據這樣一個績效評量的結果去給績效獎金，恐怕到時候不見其利，反而只見其弊」(T20040330)

「我不是這麼認同這種做法，大學他研究是非常重要的，本來就有學術研究費，學術研究費 suppose 應該就要反應他的教學跟研究」(T20040407)

但也有一位認為教師績效獎金的法源依據是教師法及教師待遇條例，中小學教師和大專教師不宜有差別待遇，其意見為：

「績效獎金嚴格說來，是有法源依據的，應該做的」(T20040415)

至於二位政府機關行政主管對教師績效獎金的功能則多持正面看法，其意見如下：

「如果訂出衡量指標，訂出來的指標也很好的話，將來評量應該可以反應績效的優劣」(O20040305)

「任何一個有獎勵性的東西多少都可以促進工作績效的提昇，何況獎金是最直接的，對教學工作績效會有提昇的效果」(O20040326)

至於績效獎金之實施對大學教師教學、研究及服務的影響，則正反意見都有，正面意見認為訂出來的指標會引導其努力的方向；教學好的、研究好的、錢比較多，對老師是一種鼓勵作用。反面意見認為績效評量如果無法做到正確、公正、客觀，根據這樣評量結果去給績效獎金，恐怕不見其利只見其害。

專家學者與政府機關行政主管對教師績效獎金的功能，看法有差異，揆其原因，政府機關行政主管職司政策的制定與執行，而績效管理為當前政府的重要施政措施之一，為政策辯護自是理所當然。而專家學者對大學生態極為了解，又具專業背景，本身亦是教師績效獎金核發之對象，了解實際問題所在，對於教師是不是都重視這點金錢的報償，亦持疑問，態度自然趨於保守。

二、教師績效評量的困難方面

受訪者均認為教師的工作績效是比較難評量的，教學、研究與服務三方面，研究比較容易評量，教學、服務則較困難，茲歸納可能的困難如下：

(一) 教學

首先是教學質與量的問題，每學期教多少學生、多少鐘點、開設多少不同課程及選修學生的多寡等是量的問題；至於教學的內容、教學的品質、教學的成效、學生的反應等則是質的問題。其次是評量指標的訂定、評量單位及評量程序等，也因教學質與量的問題，不容易規劃出客觀公正的評量制度。例如：

「研究比較適合作評量，教學就比較難，教學的內容、教學的品質就不知道，...
...，學生的意見只能做參考」(T20040317)

「績效的評量要達到正確，有一點很重要，就是評量者要能夠觀察到被評量者的工作行為，但是教師的教學是在教室裡，能夠觀察到教師的教學行為，只有學生，.....，但是學生是不是能夠很客觀、很公正去評量教師的教學，這是一個很大的疑問」(T20040330)

「教學評量我們學校已經有了，就是學生評鑑老師，讓學生評的過程裡面，學生缺席超過三次以上的樣本就不算，或者樣本未達二十或三十以上就不算，另外在系、院評估的過程中，會把老師上課的課程大綱拿來檢視一下」(T20040407)

「績效獎金應該是多方面的，第一教學最主要，教多少學生，一個學期教多少鐘點，培育出多少學生來，教學成效、學生反應如何」(T20040415)

「老師是比較不容易評量，因為大專教師以前沒有這套制度，但是有評量大家才會作良性的競爭，像訓練機構對講座都有做評量，主要看學員的反應、教授的內容」
(O20040305)

「教學的效果好不好學生應該也是一個管道，或者同儕之間的評量比較或者是經由教務單位一些客觀指標的訂定」(O220040326)

(二) 研究

研究雖然比較適合評量，但仍有一些困難，例如要教師在短期內有績效，常常不能做長期基礎的研究；SCI、SSCI 等期刊雖有國際認證，較為客觀，但不能用來評量教育、美術、藝術、文學等領域，如何就各該研究領域作適度的評量給分，宜再探究；研究使用學校設備、資源，又可申請國科會或其他政府機構補助，再經評量核發績效獎金，可能造成一魚幾吃的不合理情形。

例如：

「如果每一年評確實會有問題，他沒有辦法作長期、基礎性、突破性的研究」

(T20040407)

「第二研究，特別要注意的是領域各有不同，SCI、SSCI 不能用來評量教育、美術、藝術、文學的領域，應該就該領域的研究來作適度的評量給分，而不是用不同領域的標準去評量不同領域的研究成果，這是非常重要的概念」

(T20040405)

「以研究來講，一個研究國科會也得到補助，其他方面也有了，用了學校的設備、資源，做自己的研究，外面得到很多獎金，然後又要從績效獎金再抓一筆，學術研究費又一筆，一魚幾吃」(T20040415)

(三) 服務

受訪專家學者認為服務的範圍究竟包括哪些？社區服務、學術單位的服務、校務行政或學生輔導等等，宜先定義清楚。又校內服務有學校視為教師之義務，需要求但不給獎，是以，評量標準如何訂定，意見各殊；另教師對校外服務比校內服務多，會不會影響教學研究，對學校而言是不是好，如何拿捏亦有困難；最後服務的績效是按服務的次數或重要性，校外服務部分因專業不同，服務的性質及項目不一而足，也最容易引起爭議。例如：

「服務也是很難評鑑，是按照服務的次數呢，還是服務的重要性呢，不一樣，這個很難講」(T20040317)

「服務的評量，包括校內、校外，評量標準怎樣建立，校外部分是最容易引起爭議的地方，怎樣評量才是真正公正客觀，也是不容易克服的難題」(T20040330)

「服務算是義務，升等裡面一個很重要的義務，不能只管研究、教學，不作社會服務、學術性的服務是不可以的，服務就是很重要，但是沒有績效獎金」(T20040407)

「有時候服務與輔導之間，在校內不容易切割，輔導就是一種服務，歸那一項將來要仔細的區分它」(T20040415)

綜上得知，教師績效評量如果沒有辦法做到正確、公正、客觀，給獎勵可能會只見其弊，不見其利；因為獎勵不公會影響教師的工作情緒，讓教師工作士氣受到打擊。故在教學方面，如何克服評量者無法觀察到教師的教學行為；在研究方面，如何克服就不同研究領域作適度的評量；在服務方面，如何界定服務的範圍等，以研訂出教師們認為正確、公正、客觀的績效評量制度是實施教師績效獎金的首要之務。

三、教師自由選擇參加績效獎金計畫之可行性

多數受訪者認為要評量就全部要評量，不宜讓教師自由選擇參加，以免產生教師因怠惰而規避評量的情形，也不宜訂免參加之條件。亦有認為有獎勵就應該有懲罰，如果草案只有獎勵，沒有懲處，教師就可自由選擇；有人主張績效獎金只是教師待遇的一小部分，金額不宜過高，人數比例與中小學亦不宜作差別待遇，亦有人認為績效獎金金額如果不高，激勵效果就不大；另有不認同績效獎金的作法，而主張根據表現來發給學術研究費，但是彈性的比例初期不要太大，一但做的比較成熟，比例才加大。以下是受訪者的意見：

「要評量就全部要評量，沒有什麼要參加不參加，那有人不參加就可以永遠混了，我覺得不應該」(T20040317)

「本來獎勵跟淘汰應該在一起，有獎勵就應該有懲罰有淘汰，所以我認為有獎勵就應該有相對的做法，如果是這樣的話，那我認為要作就應該所有的老師都應該參與。如果不是這樣，只有獎勵，沒有其他方面，那我倒是認為他可以參加也可以不參加，他可以自由選擇。還有績效獎金的數額如果太少，恐怕都不足以產生激勵的效果」(T20040330)

「我並不認同這個績效獎金的做法，我是建議要根據表現來給學術研究費，就是底薪本俸每個人都一樣，但是學術研究費應該是根據表現，但是可以有彈性的比例不要太大，……，一但做的比較成熟，比例才加大」(T20040407)

「教師的基本待遇，絕對是最重要的，績效獎金只是待遇裡面的一小部分，不能把績效獎金弄得很高，那讓教授因為某種的差異都活不下去，我不贊成在教育裡面作差別待遇，中小學一套百分之九十幾、一百，而對大學特別嚴苛」
(T20040415)

「我是認為應該都要參加，大家既然都要考評，不能有人參加有人不參加，沒有評量怎麼據以發給獎金？」(O20040305)

「在教育部提出五年五百億的計畫，能夠爭取到世界一百大的這樣一個刺激背景下，學校就是要動起來，要有競爭的機制在裡面，所以不應該讓大家自由參加，也不能訂免參加之規定」(O220040326)

綜上，專家學者及政府官員對教師自由選擇參加績效獎金計畫之可行性的看法大致相同，多數認為全體教師都要參加，不宜自由選擇，但是對於績效獎金的數額多寡、獲獎人數的比例等，意見則不相同。

四、教師績效獎金之經費問題

受訪者認為教師績效獎金的經費問題包括：教育部的補助越來越少，學校

經費越來越拮据；學校能夠用來發給績效獎金的籌碼相當有限；對未來校務基金預期的所得，並不是都順暢等。渠等意見臚列如下：

「看校務基金是否每年都有收入，……，要看學校校務基金的人員會不會管理。還要看每個學校的情況，……，對未來校務基金預期的所得，並不是都是順暢，不可能全部拿來發績效獎金。未來人口越來越少，，將來大學面臨退場機制，很多會關掉，學生的收費都來不及支付，哪有錢支付老師績效獎金？」(T20040317)

「大專院校自籌經費各個學校狀況不太一樣，但是好的還是鳳毛麟角，多數都是很有限。如果教師績效獎金也和行政機關一樣的水準或者更低，我想效果也不會好，籌碼太少，效果就不大。如果金額高，得獎人數很少，績效評量的公平性、公正性、客觀性，大家的要求會更高；反過來說，抱著雨露均霑，盡量人人有獎，金額一定很低，也就沒有多大意義」(T20040330)

「我覺得現在教育部的補助越來越少，學校校務基金要越來越節儉使用，我是真的不認同用這種方法」(T20040407)

「有些學校容易籌謀校務基金，有些學校籌措校務基金非常困難，它歷史很短，校友不多，也沒有財政的校友，財團作基礎，也沒有很好的學校設備空間可以利用生財，那校務基金就有問題。績效獎金不應該受到校務基金困頓的影響，所以教育部應該在國立大學特別編列績效獎金一個長久性，不能突然一年沒有了」(T20040415)

「長期支應萬一有問題，主計處有意見，因為校務基金設置條例第八條規定，校務基金應該收支平衡或有結餘，短絀的話應該停發，或是比較少的時候就要減發」(O20040305)

「這可能是各學校的差別性，教育部也沒強制你績效獎金發多少，多少的能力作多少的事」(O220040326)

整體而言，專家學者比較擔心以校務基金自籌經費來支應績效獎金，經費來源可能不穩定，且籌碼因各校校務基金的規模、募款能力、可用以生財之設

備空間等而有差異。此外，金錢要滿足高層次的需求，數額要非常龐大，沒有一定的經濟規模，激勵效果可能不大。以現況觀察，多數學校校務基金可支應績效獎金的籌碼都不大，未來可能因就學人口減少，學雜費收入隨之遞減，甚至大學退場機制等，影響獎金的發放，故有受訪專家學者表示績效獎金不應該受到校務基金困頓的影響，應該要經常性正式的列入政府預算。反之，政府官員認為應依據法令執行，校務基金短絀就應停發，各校應依校務基金的情況自行調整因應。

五、實施教師績效獎金亟需規範之事項

實施教師績效獎金亟需規範之事項，歸納受訪者的意見包括：評鑑人員的組成問題、專業性問題、獎金的多寡問題、評量的指標跟評量的標準、執行之前要有很廣泛的說明會、辦理評量的單位、容許教師有申訴權益、用正面鼓勵的方式，有典範就會去學習、評量結果只公布獲獎者、獲獎人數比例應該跟中小學對應，不作差別待遇等。以下是受訪者的意見：

「第一個由誰來評鑑，這個評鑑人員的組成問題很重要，第二個專業性問題，很多評鑑都不是學這個專業的，那不是亂評一通，這很重要。還有就是獎金的多寡問題，獎金太少就失去鼓勵的作用」(T20040317)

「最重要的大概是評量的指標跟評量的標準，真的一定要作，評量的指標跟評量的標準訂定的時候最好讓教師參與」(T20040330)

「遊戲規則要很清楚，尤其是指標，指標訂的過程一定要透明而且能夠量化，在執行之前應該要有很廣泛的說明會，讓老師知道將來要怎樣被評估，另外很重要的就是，有時候制度設計錯誤比不設計還可怕，一但指標是錯誤的，整個導引大家跟著指標跑，結果都跑錯方向。可以用鼓勵好的，讓人家看到這種人是大家的標竿，大家就是去學習」(T20040407)

「辦理評量的單位我講三級三審，評量指標與標準包含教學、研究、服務與輔導四項，原則上沒有重大違失，應該跟中小學對應，不作差別待遇，應該有相當高的百分比，而評量的程序，……，應該有客觀的數據，更重要的，如果有欠公允，容許教師有申訴權益」(T20040415)

「可能是評量指標怎樣來訂定，現在教育部的草案蠻簡單的，只是一些提示性的，將來實務怎麼執行都會面臨到」(O120040305)

「評量制度的訂定，客觀度跟權威度都要一體，這是實施績效獎金制度是否成功最關鍵的地方」(O220040326)

綜上，多數受訪者認為實施教師績效獎金最重要的是評量的指標跟評量的標準，應該正確、清楚、客觀、可以量化，訂定的過程要透明，並讓教師充分的參與，又在執行之前應該有說明會，讓教師瞭解遊戲規則。至於獎金的多寡問題，有認為要達到激勵效果，獎金要有一定的經濟規模；亦有主張金額不宜過高，只要教師沒有重大違失，學生評量也被認可，就應給獎，獲獎人數比例應該跟中小學對應，不宜作差別待遇。各大學未來在實施教師績效獎金時，就獎金之數額及人數比例宜先建立共識。

六、實施教師績效獎金的困難與解決途徑

多數受訪者認為每個學校面臨的問題可能都不一樣，歸納可能的困難有：財務方面的問題，校務基金並不穩定，能夠用來作為績效獎金的經費，可能還是不足，恐怕效果會打折扣，且會吃掉學校可以應用的經費，一但沒有，消極的打擊會更大；評鑑人選的專業性、公正性與客觀性；教師不一定都重視金錢報償，績效獎金的金額是否對教師具有足夠的誘因；國立大學要考慮到將來改為公法人怎麼辦；評量標準的建立，包括評量指標與標準的信度與效度，特別是教學與服務不易評量，故不易依評量成績等級發給獎金；校園派系問題，由

誰來評量，也是一個不容易解決的問題、增加行政工作的負擔；增加校園的不安，黑函恐怕會多，影響工作情緒；建立尊重學術的學校文化，大家能夠尊重評量制度，一體遵行、不可本末倒置，整天做績效獎金，放著其他正事不做、執行人員的意向等。以下是受訪者認為的可能困難：

「每個學校面臨的可能都不一樣，比如說第一個財物方面的問題。第二個評鑑人選的問題。還有績效獎金的金額是否對教師具有足夠的誘因；國立要考慮到將來改為公法人怎麼辦？解決途徑也不一樣」(T20040317)

「困難的地方是 1.能夠用來作為績效獎金的經費，可能還是不足。2.評量標準的建立，包括評量指標跟標準。3.教學怎麼評，如果考評者沒有機會去觀察教師的教學行為，那怎麼評量。4.服務的評量，包括校內、校外，評量標準怎樣建立。5.大專教師到底應該由誰來評量？將來會不會造成派系的問題。6.考評者去評量時如何做到公正。7.為了確保評量的公正，是不是要有申訴等等制度的建立。還有會增加行政工作的負擔，增加校園的不安，黑函恐怕會多，影響工作情緒」

(T20040330)

「這個地方我覺得很可能第一個會吃掉學校可以應用的經費，第二個可能確實來源會不穩固，第三個老師本來的本分就是教學跟教學，就應該在他原來的薪水裡面去反應」(T20040407)

「要依成績分級給獎金，茲事體大，繁瑣異常，而且製造很多的紛擾，因為公平性、公正性確實不是很容易拿捏」(T20040415)

「訂出來的目標或指標能不能確實評比出大家的優劣，還有將來這套制度誰來作彙整的工作，這也涉及到執行人員的意向」(O20040305)

「最重要的還是評量制度大家能夠尊重，能夠一體遵行」(O220040326)

因應可能的困難，解決途徑亦因遭遇的問題、各校組織氣候、資源情況而各有差異，端視各大學實際情況而定。綜上，實施教師績效獎金最大的困難是經費的來源及獎金分配的評量依據。

七、實施教師績效獎金的其他建議

受訪者提出國立大學實施教師績效獎金的其他建議包括：

「績效獎金只是學校事務的一環，還要跟其他配套，不能說績效獎金唯我獨尊，其他都不管。另外，還有大家要有尊重績效獎金的觀念」(T20040317)

「如果獎勵不公的話，其他沒有得到獎勵的人，他的工作情緒、士氣反而會受到影響，受到打擊。績效獎金，除非績效的評量能真正達到標準、正確、客觀，那麼實施也許還可以成功，否則的話，我覺得恐怕負面的效果反而比較大」

(T20040330)

「如果要老師們在短期內有績效，他常常不能作長期基礎的研究，教授的薪水可以在五年內就讓它跑，維持在那 10%，但是下個五年再看前五年的表現，如果沒有就回到原狀，如果每一年評確實會有問題，他沒有辦法作長期、基礎性、突破性的研究」(T20040407)

「學校最怕意識形態、政黨、財團介入，將來法人化後的國立大學，變成跟私校一樣，經費由董事會負責，如果董事會操控校長，校長操控各單位主管，差異性更大，外力介入打考核」(T20040405)

「徒法不足以致行，還要宣導溝通大家有績效觀念，執行人員的意向也是蠻重要的，新增的工作又不熟一定要有宣導溝通，像行政機關有辦理種子研習營、各種宣導說明會，還有訂作業手冊、標準作業程序參考手冊」(O20040305)

「如果績效獎金要實施，能夠穩定長久下去的話，教師待遇條例要加速完成立法。

這是一個壓力，老師為什麼沒有，職員也沒有，人家行政機關都做了，壓力也慢慢出來，所以老師的績效獎金制度實在是應該快點實施」(O20040326)

綜上，實施教師績效獎金除了觀念的宣導溝通外，還要大家對制度的尊重、相關配套措施及明確的法源依據，至於對教師的需求或法人化後外力介入評量之疑慮，視教師個人或學校情況而異，難以通盤論斷。行政機關公務人員已實施績效獎金，學校部分，教育部雖提出「公教分離」政策，但是績效獎金

是教師待遇之一種，且績效待遇是一種時代趨勢，教師與公務人員的工作性質既然不同，績效獎金自應有所區隔，如何訂定合適大學教師的績效獎金制度，確有其必要性及急迫性。

第五節 綜合討論

本節綜合前述問卷調查及訪談結果，彙整分析如下：

壹、實施績效獎金的功能

根據問卷調查結果，有高達七成以上之教師對於國立大學校院實施教師績效獎金的功能，看法趨於一致，均認為國立大學校院實施教師績效獎金有助激勵教師士氣，有助提升教師個人的教學、研究及服務表現及學校整體的教學、研究及服務表現，也有助於型塑重視績效的學校文化。訪談結果則出現兩極看法，有三位專家學者對於採用績效獎金的方式以反應教師工作績效優劣的作法，抱持保守看法，認為只能部分反應，甚至認為正面的效果恐怕不是很大；而二位政府機關行政主管則多持正面看法，認為有獎勵性的東西多少都可以促進工作績效的提昇，只要訂出來的指標很好的話，將來評量應該可以反應績效的優劣，與問卷調查結果相同。受訪者正面意見例如：

「如果訂出衡量指標，訂出來的指標也很好的話，將來評量應該可以反應績效的優劣。對教學、研究、服務的影響，因為訂出來的指標會引導他們努力的方向，所

以會有一定程度的影響」(O20040305)

「行政院科技會報游院長已經指示對於人事、會計方面做鬆綁，怎樣透過校務基金的灌注，更大筆的校務基金可以讓學校使用，加給老師研究獎勵金或學術研究費分級等等，讓學校可以藉由這些刺激能夠吸引延攬到更多優秀的老師，績效獎金當然也是在裡面。對學校教學、研究與服務一定會造成正面的影響」(O20040326)

受訪者反面的意見例如：

「我認為正面的效果恐怕不是很大，在教師績效評量方面，研究跟服務還比較好評量，特別是研究比較具體，教學實際上是很不容易去評量的」(T20040330)

「我不是這麼認同這種作法，……，績效獎金將來可能要校務基金支出，學校的經費是愈來愈拮据，政府的錢沒有那麼多，因為大學太多了，在這種情況之下，要學校把校務基金再拿出來給老師績效獎金，還不如把錢放在有研究潛力的團隊」(T20040317)

問卷調查結果與訪談結果呈現部分差異，亦即教師與政府機關行政主管對教師績效獎金的功能均抱持較樂觀的態度，惟專家學者則抱持較悲觀態度。專家學者在大學服務，瞭解大學的生態環境，又具專業背景，了解實際問題所在，相對於教師及政府官員，比較傾向保守看法。

貳、對「國立大專校院教師績效獎金實施計畫」草案的意見

根據問卷調查結果，有近六成的教師同意教育部所研擬之《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案內容，惟其中有關經費部分，贊成與反對人數相當，各佔五成左右，可見以校務基金自籌經費支應教師績效獎金，及學校年度決算短絀即不得發放教師績效獎金的作法，尚有爭議。而訪談結果亦呈現兩

極，部分專家學者認為對未來校務基金預期的所得，並不是都順暢，學校經費越來越拮据，校務基金要節儉使用，教師績效獎金設了之後一但沒有，消極的打擊更大，故績效獎金不應該受到校務基金困頓的影響，應該要經常性正式的列入政府預算。而政府機關行政主管則認為依據《校務基金設置條例》第八條規定，校務基金應該收支平衡或有結餘，短絀的話應該停發，或是比較少時候就要減發。以下是受訪者正反意見的舉例：

「對未來校務基金預期的所得，並不是都是順暢，有時候會變，不能夠確定，不可能全部拿來發績效獎金。未來人口越來越少，現在唸書的只有二十幾萬人，將來大學面臨退場機制，很多會關掉，學生的收費都來不及支付，哪有錢支付老師績效獎金？」(T20040317)

「困難可能就是像台大在全台灣裡面校務基金應該算是比較多的，即使是台大我都覺得不是那麼穩定，更何況是一般沒有那麼多校友在工商界、醫、電機、資訊產業的話，可能是很難繼續的，我想學過行為論的人都知道，一但沒有，消極的打擊會更大」(T20040407)

「第三錢從哪裡來，要經常性、恆久性，正式的列入政府預算，而且長年的預算，不能因為一個執政黨的不同而影響」(T20040415)

「校務基金設置條例第八條規定，校務基金應該收支平衡或有結餘，短絀的話應該停發，或是比較少時候就要減發。行政機關目前已經有停發或少發之情形，學校應該還是有辦法提撥一個人五千塊」(O20040305)

從上述分析得知，約五成的教師看法與專家學者一致，認為教師績效獎金之經費應由政府正式列入預算，不可因年度決算短絀即停止發放；另亦有約五成的教師看法與政府官員一致，認為應以校務基金自籌經費支應教師績效獎金，且學校年度決算短絀即不得發放教師績效獎金。綜上，實施教師績效獎金，

第一個要解決的問題就是經費的來源。

參、學校實施教師績效獎金的規劃

根據問卷調查結果，在規劃實施教師績效獎金時，教師對主辦單位、獎金總額中校務基金自籌經費的比例及獎金發給的方式，因各校的分工、財務、風氣等並不相同，意見也不一致。至於獎金數額等級的區分，有五成四的教師認為宜依據績效表現之不同區分獎金額度，且以三個等級較為適宜；又獎金發給數額之決定則有五成三的教師傾向先定標準再發給，另獎金發給的時間，有六成的教師認為以每年定期發給為宜。惟訪談專家學者的結果，則有二種不同看法，其一認為因為教師績效評量確實不容易，如再區分獎金數額等級，不僅繁瑣異常，也會製造很多紛擾，故主張統一標準，只要沒有重大違失，學生評量亦被認可，都應發給績效獎金。另一認為在政府沒有錢的情況下，不宜再將校務基金自籌經費用來支應教師績效獎金，學術研究費本來就應該反應教師的教學、研究，應從學術研究費分級著手，根據績效表現發給學術研究費。例如：

「草案寫『依評量成績等級發給獎金』有這個必要嗎？合格就給，不合格就沒有，難道還有一個半月、一個月、半個月要這樣區分嗎？有這個需要嗎？問題就非常 非常的嚴重，弄的學校雞飛狗跳，因為裁量確實不容易」(T20040415)

「我並不認同這個績效獎金的做法，我是建議要根據表現來給學術研究費」
(T20040407)

教師績效獎金及學術研究費都是《教師法》規範的教師待遇項目，教育部目前正積極推動公教分離方案，改進大學教師待遇制度是該方案相關議題之一，其中教師績效獎金及學術研究費分級均在其規劃改進之列，二者如何併行

而不悖或不重複，前述教師及專家學者意見建請教育部納入考量。

肆、對實施教師績效評量的意見

從問卷調查結果得知，有七成九的國立大學教師同意實施教師績效評量，有八成五的教師認同評量項目訂為教學、研究與服務，還有六成一的教師認為評量結果應與績效獎金掛勾。又不論教學、研究或服務，教師均主張多元評量方式，其中教學部分選擇學生評量者佔三成左右，系（所）主管評量者佔二成二；研究部分選擇委員會評量者佔四成左右，自我評量者佔一成九左右；服務部分選擇委員會評量及系（所）主管評量者各佔三成。關於教學、研究與服務項目之權重，有近四成五的教師同意依職級由學校統一訂定。至於教學優異獎、研究優異獎及服務優異獎，有四成一的教師同意教學優異獎應偏重教學之權重，有四成三的教師同意研究優異獎應偏重研究之權重，惟服務優異獎主張偏重服務權重的比例，與主張服務與教學研究之權重應相同的比例相當，各佔三成左右，可能教師認為教學、研究才是教師最重要的工作。從訪談結果顯示，受訪者亦多主張多元評量方式，且認為質、量要並重；但對於教學優異獎、研究優異獎及服務優異獎，專家學者也有二種不同的看法。其一認為服務很重要，算是教師的義務，教師不可以不作服務工作，但不需要發給績效獎金。另一主張教師績效獎金是整體的，依總評量成績給獎即可，不需要特別設立教學優異獎、研究優異獎及服務優異獎，以免區隔困難，更會造成不公平的獎金待遇。例如：

「服務算是義務，升等裡面一個很重要的義務，不能只管研究、教學，不作社會服務、學術性的服務是不可以的，服務就是很重要，但是沒有績效獎金」

(T20040407)

「要依成績分級給獎金，茲事體大，繁瑣異常，而且製造很多的紛擾，因為公平性、公正性確實不是很容易拿捏」(T20040415)

有關績效獎金的獎項問題，在問卷調查「其他」意見中，亦有建議教學、研究與服務應三者合一為績效獎，因為教學、研究與服務是相輔相成的工作，而非互斥的；亦有建議將教學優異獎教學之權重訂為 100%、研究優異獎研究之權重訂為 100%、服務優異獎服務之權重訂為 100%。由次可見，獎項的訂定也是還有討論的空間。

伍、對績效評量指標的意見

問卷調查結果顯示，有五成四的教師同意全校適用相同的教學績效指標，有五成八的教師同意全校適用相同的服務績效指標，但也有五成四的教師不同意全校適用相同的研究績效指標。至於績效評量指標應包括的項目，不論是教學、研究或服務，教師都希望評量指標多元化，涵蓋項目多，以期周全。而從訪談結果得知，專家學者對績效評量指標及標準的意見包括：訂定績效評量指標時要讓教師參與討論；指標訂的過程一定要透明而且能夠量化；指標設計一定要正確，以免整個引導大家跟著指標跑錯方向；研究部分應就各該研究領域訂定適宜的評量標準。例如：

「評量的指標跟評量的標準訂定的時候最好讓教師參與，不要完全由行政人員關起門來訂定，這樣接受的程度會比較大一點」(T20040330)

「遊戲規則要很清楚，尤其是指標，指標訂的過程一定要透明而且能夠量化，在執行之前應該要有很廣泛的說明會，讓老師知道將來要怎樣被評估，另外很重要的就是，有時候制度設計錯誤比不設計還可怕，一但指標是錯誤的，整個導引大家跟著指標跑，結果都跑錯方向」(T20040407)

「應該就該領域的研究來作適度的評量給分，而不是用不同領域的標準去評量不同領域的研究成果，這是非常重要的概念」(T20040415)

綜上，教師及專家學者對績效評量指標及標準的意見大致相符，渠等意見可以提供各國立大學參考。

陸、對績效獎金相關配套措施的意見

根據問卷調查結果，實施教師績效獎金的配套措施，教師最關心的是明確的評量指標及適當的評量程序，各佔三成左右，另有二成的教師認為充裕的經費很重要；且有四成七的教師認為績效獎金是績效評量結果用以決定之主要待遇項目，其次是學術研究費佔一成九左右。此外，績效評量的結果，有近三成五的教師主張可作為升等的參考，有二成九的教師認為可作為續聘的參考。訪談結果，受訪者認為教師的基本薪俸才是最重要的，績效獎金只是配套，不能完全依賴績效獎金來發揮待遇的功效；還有大家要有尊重績效獎金的觀念，一體遵行，才能推動。但對於評量結果的用途則有不同建議：第一，可比照澳洲大學給予休假研究，此在問卷調查「其他」意見中亦有相同建議。第二，據以決定學術研究費之發給標準，以五年為一週期，依據教師績效表現調整，此與

問卷調查結果有近二成的教師持相同看法，且問卷調查「其他」意見中亦有相同建議。

「教師的基本待遇，絕對是最重要的，績效獎金只是待遇裡面的一小部分，不能把績效獎金弄得很高，那讓教授因為某種的差異都活不下去」(T20040415)

「績效獎金只是學校事務的一環，還要跟其他配套，不能說績效獎金唯我獨尊，其他都不管。另外，還有大家要有尊重績效獎金的觀念」(T20040317)

「最重要的還是評量制度大家能夠尊重，能夠一體遵行」(O20040326)

「教授的薪水可以在五年內就讓它跑，維持在那 10%，但是下個五年再看前五年的表現，如果沒有就回到原狀，如果每一年評確實會有問題，他沒有辦法作長期、基礎性、突破性的研究。澳洲的話，就是有基本的薪資，表現優異的話，薪資可以有彈性調整的空間，不只這樣，還有所謂 research only，就是表現非常好的可以給幾年不用教學，專心作研究」(T20040407)

綜合上述意見，明確的評量指標、適當的評量程序及宣導尊重績效獎金的觀念等配套措施，對績效獎金的實施極為重要。又績效評量結果在獎勵上的應用，因應教師的不同需求，似可更有彈性，以達真正激勵的目的。

柒、實施績效獎金可能遭遇的困難或阻礙

根據問卷調查結果，實施教師績效獎金可能遭遇的阻礙，有二成三的教師認為是教師績效評量不容易，有一成九的教師認為對績效評量系統感到不信任，有一成七的教師認為會增加教師間的競爭與衝突，也有一成四的教師擔心績效獎金的經費支應會有困難。而訪談結果除呈現相同意見外，其他可能之困

難或阻礙尚有：教師不一定都重視金錢報償、績效獎金的金額是否對教師具有足夠的誘因、國立大學要考慮到將來改為公法人怎麼辦、校園派系問題、增加行政工作的負擔、增加校園的不安，黑函恐怕會多，影響工作情緒、執行人員的意向等。例如：

「何況教師是不是都那麼重視這點金錢的報償？教師是一種專業，專業人士比較重視成就需要、尊容感、自我實現這些，在這種情況之下，根據績效來發給獎金是不是這樣就能激勵這些教師，也相當有疑問」（T20040330）

「教學怎麼評，如果考評者沒有機會去觀察教師的教學行為，那怎麼評量。……。還有會增加行政工作的負擔，增加校園的不安，黑函恐怕會多，影響工作情緒」（T20040330）

「評鑑人選的問題，找誰去評鑑，是否具有公正性、客觀性、專業性。還有績效獎金的金額是否對教師具有足夠的誘因，國立要考慮到將來改為公法人怎麼辦？」（T20040317）

歸納問卷調查及訪談之研究發現，我國規劃實施教師績效獎金宜特別注意下列幾點：

一、法源依據的適當性

獎金是《教師法》明訂的教師待遇項目之一，雖然《教師待遇條例》草案尚未完成立法程序，但是不容否認的，教師績效獎金就是教師待遇的一種，與公務人員績效獎金係屬考績獎金以外的額外獎勵完全不同，且基於公教分離原則，國立大學教師績效獎金之法源依據引用《行政院暨地方各級行政機關實施績效獎金計畫》，適當性值得商榷。

二、經費來源的穩定性

實施績效獎金最主要的二個問題是錢怎麼來，亦即經費的來源，以及錢怎麼去，亦即核發績效獎金的評量機制。從問卷調查及訪談結果均顯示，大家最擔心的問題之一，就是以校務基金自籌經費支應教師績效獎金，其經費來源可能不穩定，一但經費無以為繼，停發獎金的消極打擊更大，也失去當時設立績效獎金的意義，要維持國立大學教師績效獎金發給的長久性，經費來源宜再研究。

三、評量機制的客觀性

從問卷調查及訪談結果得知，另一個大家最關心的問題就是核發績效獎金的評量機制，教師的工作性質不容易評量，為大家所公認，而評量要達到公正、客觀，並為全校教師所接受，更是不容易。目前已有部分大學對教師進行評鑑，未達評鑑標準者，會給予再評鑑之機會，仍未達標準者，方採取不得升等、不予年資加薪等措施，因作法尚屬溫和且未直接影響待遇的增減，執行上尚無問題。一但績效評量與待遇結合，變成零和遊戲，如果獎勵不公的話，沒有得到績效獎金的人的工作情緒、士氣會受到打擊，更可能導致校園不安的後遺症，所以，建立公正、客觀的評量機制雖然不容易，但卻有其必須性。

四、各校執行的差異性

教育部研擬之《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案，係在其規範之原則下授權各大學自訂相關辦法，由於各大學的特性、資源、環境等不一，

訂定的教師績效獎金內容也會有差異，這是必然，可能發生相同標準在甲校可以發給績效獎金，在乙校就沒有績效獎金的情形。從訪談結果得知，相關政府部門主管也擔心未來執行可能歧異太大或偏離草案的規範，是以，教育部及各大學如何化解外界不放心的疑慮，讓教師績效獎金實施計畫草案能早日經行政院通過，也是需要大家再努力的。

