

第二章 文獻探討

本章探討第一節績效獎金的相關概念；第二節我國大學教師發給績效獎金的背景與相關法令；第三節教師績效評量的相關概念；第四節我國及國外大學教師績效評量與獎勵的概況。

第一節 績效獎金的相關概念

本節從功績薪給制，實施績效獎金的相關理論，績效獎金的類型，實施績效獎金的條件，及大學教師待遇及績效獎金相關研究等幾方面來探討績效獎金的相關概念。

壹、功績薪給制

一、功績薪給制的意義

功績薪給制 (merit pay) 是績效待遇的一種類型，學者對功績薪有典型的及廣義的兩種定義，Lawler (1990) 定義典型的功績薪給制是以個人績效為基準，並且將因績效所獲得的功績俸以調薪方式給與，併入員工的基本薪俸中。Heneman (1992) 則採廣義的定義，其認為功績薪給制係指個別員工薪俸的增加是基於在過去特定的時期中，其所被評定的績效等級而決定；某些組織所實施的制度是以獎金的方式取代調薪的方式，亦可視為功績薪給制的一種。典型的功績薪給制是以調整基本薪俸的方式，將因績效所得的報酬併入基本薪俸中，其產生的問題是一個員工只要在開始的幾年績效表現較好，即使之後沒有突出的表現，仍可坐享高薪，不僅不公平，也增加組織的負擔。目前多

數人都認同以發放獎金的方式取代調薪的方式更為適當。本研究所稱之教師績效獎金，是依教師績效評定的結果，以獎金的方式給予獎勵，係屬於廣義的功績薪給制的一種。

功績薪給制具有下列四項特色：(一) 功績薪的分配是基於過去一段時間中員工實際所表現的績效決定，而不是潛在的、假定的績效。其目的是要透過獎勵過去的實際績效，以激勵未來的績效，是以，員工的績效必須確實加以評量。(二) 分配功績薪的基礎是根據個人較主觀性的年度績效評量，而非客觀的績效如成本節省、獲利貢獻等指標。在組織中採取功績列等方式評量績效，主要是考量到組織中各種不同的工作適用不同的績效評量方式，亦造成行政作業上的不便，而功績卻是將各個不同的面向簡化，普遍適用於各種不同的工作，也因此使功績薪給制具有普遍的適應性。(三) 功績薪是針對個人的績效分配，而不是針對團體或整個組織的績效，由於個人的績效不受他人表現的影響，較易受員工本身所控制，因此被認為較能有效建立績效與薪俸間的關聯。(四) 功績薪中績效評量是根據個人過去一段較長時間的總體表現，而非某個時點單一方面的表現，是一種較為正式的評量，而不像很多獎金制度，是用於獎勵在特定事件或時間中，有特別傑出貢獻的員工(周佩芳，2002；林文政，2003)。

功績薪給制在運作上可以分為二個階段，第一階段是對員工過去特定期間的績效進行評量，第二階段是依據績效列等分配個別員工的調薪幅度或獎金。在功績薪給制運作過程中，必須不斷與員工溝通，說明整個制度運作的過程，因為影響功績薪給制的效能最主要的二個因素，一是員工必須察覺績效與薪俸

間之關聯，二是功績薪的程序在員工的認知中是公平的（周佩芳，2002）。是以，功績薪制度的設計、執行上的技術問題及員工的態度，均攸關功績薪實施的成敗。

二、教師功績薪相關研究結果

Webb 及 Norton (1999) 認為當待遇與績效成功的被聯結時，組織就會產生績效的概念，使很多人願意接受功績薪給制。從功績薪計畫成功的經驗，二氏發現功績薪計畫要成功，必須植基於周詳的計畫、明確的目的、老師的支持及對於計畫發展與執行的投入。此外，推行功績薪也有一些問題必須先予解決：其一，功績薪計畫的經費是否足夠維持？其二，績效要使用什麼指標來鑑定？其三，教師將由何人用何種方式評量？其四，教師獎勵的人數是否要訂定配額或不予限制？其五，額外的待遇是發給一次的獎金或成為教師薪水的一部分，以後隨年資增加？又如果功績薪植基於課室績效，評量者必須接受觀察的訓練及評量的技巧。評量指標必須與工作相關；評量程序必須確認係適當的程序標準；評量者必須接受專業的訓練；所需經費必須確認是充足穩固的；功績的提升必須是增補的而不是取代的；因應通貨膨脹，對所有教師維持基本生活水準的調薪是必須的；最重要的是必須對計畫有很強的行政承諾，並確定每一個「必須」(musts) 都是事實。

Grant (1998) 研究大學施行之功績薪給制發現，功績薪較適合於偏重學術研究取向的大學，其認為教學之績效究為學生目前的表現或未來長期的發展，很難界定，且輸入面更難以衡量及監控；學術研究之績效較易評量，施行

功績薪給制亦以偏重研究取向之學校較易成功。其認為施行教師功績薪給制有下列問題：第一，功績薪衡量的是教師相對的績效而非絕對的績效，並給予績效相對較佳者獎勵，成為教師間的零和賽局，易造成彼此之間的競爭，減少合作的行為。第二，教師績效難以精確評量，施行功績薪之教師普遍對績效評量系統感到不信任。又教師互評須有一套完整而繁複費時的程序，恐抵銷施行功績薪所增加的生產力；如由校長或主管評量，恐產生行政人員掌控教師之疑慮。又評量教師之研究績效仍有下列困難：首先，應以研究產出之數量或品質評量其績效？其次，僅衡量教師之研究產出，據以決定教師應獲得的功績薪之作法是否適宜？最後，高等教育強調研究發展，創意的激發是重要的因素，教師之績效如由校長或其他行政人員評量，無形中造成雙方非正式的從屬關係，是否會抹煞創意激發的空間？

Cohen 及 Murnane (1995) 研究學校教師的功績薪給制發現，教師功績薪給制有下列問題必須解決：第一，教師績效評量不易，必須有健全的方法進行評量以作為功績薪決定的基礎。第二，以教師個人績效為基礎之功績薪，易引起教師之間的衝突。第三，教學的品質與學生的表現難以配合。其認為學校解決績效評量及教師間衝突增加等問題所採取的策略有下列四種方式：其一，對新制度重新詮釋，由對高績效給予功績薪，轉變為對額外的工作給予額外的報酬。其二，不用科學的方式而用政治的方式評量績效，如由教師自行設定績效標準。其三，以減少功績薪間之差距，或盡量使每位教師都可獲得功績薪的方式，降低教師間的衝突。其四，由教師自由參加功績薪計畫，同時不強調誰獲得獎勵或未獲得獎勵。

Alexander 及 Salmon (1995) 指出，有關教師待遇宜否採取功績薪的方式，學者們有正反兩種意見，贊成者認為應支付有能力的教師較高的薪資，而非對全體教師齊頭式的提高待遇；反對者則認為建立評量制度及指標有困難。二氏歸納 Urban；Cohen 及 Murman；Lipsky 及 Bacharack 等對功績薪失敗的文獻探討，提出功績薪是建立在二個基本的假設上：(一) 教師主要是被金錢誘因所激勵；(二) 在教學的生涯中，獲得額外報酬的機會能被有效的運用於激勵教師的行為。有些研究顯示金錢誘因在教師間缺乏一致性，例如金錢對年輕老師較為重要，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。亦即功績薪能驅使部分教師有更好的表現，但是對另一些教師不一定能產生相同的激勵效果。

綜上可知，國外實施教師功績薪給制的經驗甚多，對於功績薪可能產生的問題、因應的策略及執行上應注意的事項均有深入探討。「他山之石可以攻玉」，我國國立大學校院教師績效獎金尚處於規劃階段，國外經驗值得參考，尤其是對於可能產生的經費、績效評量指標及標準、評量程序、教師間可能之衝突等問題，宜預先研擬配套措施，同時應考量環境系絡的不同，適度的修正，以避免制度移植產生的後遺症。

三、績效獎金

按獎金是功績薪給制的一種形式。意指本薪之外因某種原因所給予的金錢激勵，獎金的種類甚多，較常見的有績效獎金、考績獎金、提案獎金、全勤獎金、年終獎金等（吳復新，1996）。在學校教師部分，所謂獎金是指為了獎勵教師教學成效，工作表現優良或慰勉其工作辛勞所發予薪俸外之金錢。在我國

最主要是指教師的「工作獎金」、「績效獎金」(蓋浙生,1999)。陳竹勝(1991)認為績效獎金就是依照員工工作績效的高低,凡績效超過既定標準部分可得到額外的獎金,其目的在提高產量及品質,以達到增加利潤及員工所得。吳復新(1996)認為績效獎金亦稱工作獎金,其給予係依員工直接參與營運的績效(如:生產績效、作業績效以及業務績效)之高低而定。綜上,績效獎金是激勵策略的一種,亦即依據績效評量結果對工作績效卓著者給予獎金鼓勵的一種方式。

獎金是待遇之一部分,而待遇的主要功能之一即在增進員工的工作績效,特別是要激勵高績效的員工;功績薪的方式即係透過待遇與績效評量二者的緊密結合,以達到組織與成員雙贏的結果。績效與待遇的連結,在私部門早已廣為應用,例如按件計酬、工作獎金、利潤分享、淨額紅利及目標獎金等,均屏除過去依年資給薪的傳統方式,取而代之的是考量員工個人或組織整體的表現來計酬,亦即把績效當作給薪的基準,而酬勞是代表個人的工作貢獻而非職銜的產物(李青芬等譯,2002)。公部門因非以營利為目的,績效標準不易訂定,我國公教人員待遇向以生活供給制行之,近年來受西方政府再造風潮影響,參採私部門的績效待遇精神,行政院於民國九十一年試辦行政機關績效獎金計畫,九十二年全面實施,至於教師部分,則由教育部研訂教師績效獎金實施計畫,陳報行政院核定後實施。目前由於公教人數眾多及國家財力限制,完全採用績效待遇尚有困難,不過,公教人員待遇改進方案已逐漸朝此一方向進行。

我國教師待遇條例草案將績效獎金界定為「指為獎勵服務著有成績之教師所發之給與」,其中服務著有成績,包括教學、研究及服務績效卓著者,皆可領取績效獎金。績效獎金雖強調工作績效或貢獻,但有學者研究顯示,過去無

論公、私部門所推動的績效待遇制度大多淪為金錢的發放，卻無助於組織績效的提升，而獎金的發放更流於主觀的臆測或議價，與績效評量結果毫無關連（Wilson, 2000）。亦有學者表示績效評量作不好，比不作更糟糕，在高度競爭的時代，組織必須持續不斷的改善績效，不容懈怠（Lawler, 2000）。因此，建立一個有效度的績效評量機制，是實施績效獎金的重要關鍵，因評量機制攸關績效獎金實施的成效。

貳、實施績效獎金的相關理論

學者們對績效待遇是否有激勵員工之作用，有正反兩種看法。支持績效待遇的激勵理論有期望理論、增強理論、公平理論及目標設定理論

（Heneman, 1992; Perry, 1991），支持者認為績效待遇會激勵員工產生高水準的績效，報酬與績效愈緊密連結，愈有激勵作用。反對績效待遇者則認為績效待遇會侵蝕員工的自我尊容感，績效良好的員工表現始終如一，績效不好的員工表現依舊不佳，因績效評量而形成待遇高低的現象，會使員工對組織產生疏離感（Perry, 1991）。以下僅就支持績效待遇的相關理論分述如下：

一、期望理論

Tolman（引自張熒書，2002）提出期望理論（expectancy theory），經Vroom進一步發展，成為支持績效待遇的重要理論。該理論的重點是一個人的行為反應是一種意識的選擇，而意識的選擇是基於對不同的行為給予比較評價的結果，也就是期望、價值與工具三者的關係。易言之，人類各種行為的動機

來自於對該行為結果的期望，期望愈高，愈願意從事該行為；當人們相信某些行為會導致某些結果，對這些結果也會產生特定的價值，評價愈高，激勵效果愈強；人們還認為該種行為會有其他的附加價值，例如酬勞或獎金等工具性的意義。

期望理論應用於績效待遇時，員工會考慮下列問題：如果我來做，可以達到績效標準嗎？假如我達到績效標準，會發生什麼結果？對於發生的結果，我會有什麼感受？基於上述考量，員工會選擇他們認為最佳的方式來達成目標。期望理論的學者認為績效待遇制度的實施，應注意下列相關原則（林文燦，2000：586）：

- （一）績效一定要能夠精確評量。
- （二）所增加的待遇必須是員工認為有價值的。
- （三）待遇與績效的關係必須明確界定。
- （四）必須讓員工有改進績效的機會。

二、增強理論

Skinner（引自張春興，1997）提出增強理論（reinforcement theory），其認為人類行為的增加、保留、消弱或塑造，是依其行為的結果而定。一種行為若受到正增強物的強化，則該行為會增強，若受到負增強物的強化，則該行為會消弱。增強物的安排如依其出現時間的早晚來分，有立即增強與延宕增強二種，其中以立即增強的激勵效果較佳；如依出現的次數頻率來分，有連續增強與部分增強二種，連續增強會使增強效果愈來愈低，部分增強僅選擇部分正

確反應給予獎勵，激勵效果較佳。

由於該理論強調任何行為（包含績效）均由結果來決定，亦即員工的行為會隨著行為後果而調整。管理人員可以把待遇當成增強物，員工如果表現優良就給予加薪或獎金，如果表現不良，就予以減薪。報酬與績效的連結愈直接而緊密，待遇作為增強物就愈有效。增強理論的學者認為績效待遇制度的實施，應注意下列相關原則（林文燦，2000：586）：

- （一）績效一定要能明確界定。
- （二）功績薪的實施要視希望達到的績效而通權達變。
- （三）功績薪的額度應由績效等級決定。
- （四）績效待遇的發給應即時，才能發揮激勵效果。

三、公平理論

Adams（引自張榮顯，1996）提出公平理論（equity theory），其主張員工所得的報酬須與其投入之比率相等，易言之，公平理論以報酬結果和投入之比率來界定公平，當員工的工作成果除以員工本身的投入等於其他員工的工作成果除以其他員工的投入，就是公平，否則就是不公平。如果員工認為其遭受不公平待遇時，即會降低其對工作的滿意程度，並進而影響工作士氣及工作效率。

Wallace 及 Fay（引自張榮顯，1996）將公平理論依勞資與市場三方的互動關係，區分為外在公平（external equity）內在公平（internal equity）

及個人公平 (individual equity)。所謂外在公平，係指員工的薪資須符合外部市場中相同工作的薪資水準，外在公平的薪資率乃是取決於勞力的供需，而其成立的條件就是勞工的交換率，例如由於勞動市場的供需狀況不同，教理工的教師所要求的薪資可能比教文法的教師高。又所謂內在公平，係指組織必須依照各項工作在重要性及困難度上的比較，來訂定薪資水準，亦即著重於勞動力本身的價值，與外部薪資水準不一定相符。至於個人公平，係指組織應依個人的工作績效來給付員工薪資，亦即以同樣的工作而論，績效較佳者應獲得較高的薪資，才符合個人的公平。

公平理論強調激勵效果不僅受員工本身績效與待遇關係主觀感受的影響，也受到員工對於其他員工績效與待遇關係主觀感受的影響，亦即重視激勵的社會比較關係。公平理論的學者認為績效待遇的實施，應注意下列相關原則 (林文燦，2000：586)：

- (一) 績效待遇的決定無法不作社會比較。
- (二) 績效待遇應考量投入因素。
- (三) 績效待遇相關訊息應對員工作充分溝通。
- (四) 員工待遇與績效的實質關係，和員工待遇與績效的主觀感受同等重要。

四、目標設定理論

Locke (引自 Hume, 1995) 提出目標設定理論 (goal setting theory)，其認為當組織或工作的目標清楚明確、富有挑戰性，稍具難度但仍可達成時，員工的生產力會提高，如對員工有所回饋，更能提高員工的生產力。該理論亦

重視員工共同設定組織或工作目標，組織目標如經由員工共同設定，且目標具有一定的難度，則激勵效果較佳。學者研究指出，清楚明確且可以測量的目標，確實能提升員工的生產力；當目標與績效獎金相結合，則更易增進員工對目標的認同，提高目標的達成率（Heneman, 1992；Mohrman & Lawler, 1996）。

綜合上述四種理論，歸納績效獎金實施成功的條件有：績效指標一定要明確界定；績效一定要能夠精確評估；獎金與績效的連結愈直接緊密效果愈好；獎金的發給應即時，才能發揮激勵效果；績效獎金相關訊息應與員工工作充分溝通；必須讓員工有改進績效的機會；盡可能讓員工參與共同設定組織或工作目標等。

參、績效獎金的類型

績效獎金發給的類型，以工作成果區分，一般可分為個人績效獎金及團體績效獎金兩種，分別說明如下：

一、個人績效獎金

個人績效獎金的設計理念是員工可以憑藉自己的能力與努力來達成工作目標，故以個人的工作表現或能力作為給獎的標準，也以個人作為獎金發給的對象。個人績效獎金比較適合在下列組織中使用：（一）工作內容簡單，組織環境固定，工作結果容易測量，例如裝卸工作、商品銷售等。（二）組織並不需要強調或依靠員工彼此的團隊合作，當工作內容單調無彈性時，個人績效獎

金比較容易成功（張熒書，2002；Lawler,1990）。

個人績效獎金的優點是獎金能與個人的工作績效相配合，以提高激勵的效果，但缺點是忽略了某些工作可能需要其他人的配合；也忽略了相互配合間彼此依賴程度的不同：加以金錢並非員工工作滿足的唯一需求，給予獎金未必就能完全提高工作效率（張榮顯，1996）。此外也容易產生各司其職，各行其事，失去對組織整體的認同，員工之間的過度競爭，也易傷及工作士氣及團隊精神。

推動個人績效獎金應注意下列幾點：一是必須建立一套績效評量標準，以衡量員工工作成果並評定其貢獻；二是應先與員工溝通討論，使其了解若要獲得獎勵就要有何種表現；三是獎金的算法必須容易明白，而且金額不能太小，方能提供足夠的工作誘因；四是已具公信力的獎勵標準，除非其在計算上有所差錯，或工作已明顯的重新設計過，否則不應隨意更改；五是組織不可只要求員工提高產量，而忽略品質的要求，如果員工不能達到標準時，須立即查明原因（郭榮哲，1992）。

二、團體績效獎金

團體績效獎金的設計理念強調團體的績效，故考核標準以團體或小組的績效為標準，也以團體或小組作為獎金發給的對象。較常使用的團體績效獎金制有下列兩種：（一）利潤分享式（profit sharing），組織在每一期均訂定一個利潤目標，包括業內與業外的盈餘，期末若獲利超過此一目標，則提撥部分比率的盈餘當作績效獎金。（二）成果分享式（gain sharing），組織提撥每一期

的部分業內營運收入當作績效獎金，若預期中的營運目標能夠達成，員工就能得到績效獎金，較不受到與營運無關的外在因素影響（李青芬等譯，2002；張熒書，2002；Lawler, 1990）。

團體績效獎金重視生產力，也重視員工的合作與參與，其優點是組織可以運用社會控制來激勵成員的工作成效，並使其彼此督促；且組織不必衡量及保存個別員工的績效紀錄，可以節省管理成本；又可配合成員參與管理的方式，匯集眾人的智慧為組織效力；另在工作輪調上，較不影響員工權益，員工會較樂意配合。但缺點是員工的報酬與個人工作成果無密切關係，以致激勵的作用較差；也容易產生無法明確分辨個別成員的貢獻情形，無形中較難使整體組織的績效發揮到極致（張榮顯，1996；許濱松，1981）。

推動團體績效獎金應注意下列幾點：一是要有明確可行的團體績效目標；二是獎金依達成組織目標情形而定；三是生產力與獎金應成一致的關係；四是給予員工定期和管理人員討論如何評定生產力事項的機會，使員工相信獎金是公平的，進而對績效評量產生信任（張熒書，2002）。

綜上所述，個人績效獎金與團體績效獎金各有優缺點，茲將個人績效獎金與團體績效獎金之優缺點比較如表 2-1。

表 2-1 個人績效獎金與團體績效獎金優缺點比較表

	個人績效獎金	團體績效獎金
優點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員工可以憑藉自己的努力達成工作目標並領取獎金。 2. 獎金能與個人工作績效相配合，提高激勵效果。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織可以利用社會控制激勵及督促成員。 2. 不必保存員工績效紀錄，節省管理成本。 3. 配合員工參與管理，共同為組織效力。 4. 在工作輪調上較不影響員工權益。
缺點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 易忽略某些工作可能需與其他人配合。 2. 易忽略配合時，彼此依賴程度的不同。 3. 給予獎金未必就能完全提高工作效率。 4. 易產生各司其職，失去對組織的認同。 5. 易造成員工間的競爭，傷及團隊精神。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員工報酬與個人工作成果較無密切關係，激勵效果較差。 2. 易產生無法明確分辨個別成員的貢獻情形，無形中較難使整體組織的績效提升。

資料來源：研究者自行整理。

個人績效獎金與團體績效獎金二者可單獨運用，亦可合併運用，組織在決定獎金發給類型時，應先評估本身的性質和適用的條件，方可減少採用後所引發的後續問題。大學教師的工作包括教學、研究及服務。就教學而言，大多數均係各自教學，協同教學的情形較少；就研究而言，教師自行研究及與他人共同研究的情形都有，端視學術領域而異；就服務而言，則比較需要與他人合作，例如兼任學術行政主管職務，需與單位同仁共同努力。衡酌大學教師的工作性質，在設計大學教師績效獎金計畫時，教師個人績效獎金及團體績效獎金均有考量的空間。

肆、實施績效獎金的條件

獎金的核發標準以及獎金的核發數額是獎金的兩個基本要項。如何訂定一個合理且有效的獎金計畫，是績效獎金實施成功的重要關鍵。趙其文（1995）認為一個成功的獎金制度，應該具有以下幾項特性：容易了解和計算、需要合理的工作標準、須與考核密切結合、獎金的數額須有激勵性、獎金應可立即獲得、獎金計畫應有穩定性、最低工資應予保障、擴大員工參與、充分與員工溝通。Gary Dessler 認為擬訂有效的獎勵計畫時應注意的要點有：確保努力與報酬直接關連、報酬必須為員工所重視、仔細研究工作方法與流程、計畫的內容應容易為員工所了解、訂定有效的標準、保證標準不任意更改、保證最低工資率（李茂興譯，1987）。陳竹勝（1991）認為實施績效獎金制度應具備之條件有：需有完整的管理制度、設定之標準值應具有客觀性、每一成員對績效獎金制度應具有相當之了解、應有能充分發揮潛力之評核項目。

黃雅容（2003：183-189）認為大學教師績效獎金大約相當美國大學教師每年獲得的獎金（merit pay），雖然在美國已實施超過四十年以上，學術界支持與反對的聲浪一直卻未停過。在實務上，越來越多大學採用績效獎金制度，不過停辦的學校也不少，停辦的原因包括制度設計不良、溝通不良、管理不良、上層不支持等，而實施績效獎金成功的學校，都有一個共同特點，就是教師積極參與計畫的擬訂。其認為大學教師績效獎金實施前有下列六個需要思考的問題，應與教師進行廣泛的溝通：

（一）績效獎金的類別

大學教師的任務基本有教學、研究、服務三項，這三項績效可以分開評鑑並分開獎勵，也可合併評鑑與獎勵，若是合併辦理，各項所佔的比重最好和大學的定位與目標契合，才不會使得教師莫衷一是。反之，教學、研究分開設獎，

有助教師明確的設定個人努力的目標，獲獎也更具預測性，惟學術界的聲譽受研究影響較大，若是教學、研究分開設獎，可能使教師更加重視研究表現。

（二）受獎教師的比例

受獎人數比例高或低，各有利弊，從 Lewin 的結果價值理論或 Atkinson 的成就動機理論都指出，當成功的機率高時，個體對於那些成就相關的活動會比較願意採取趨近的行為。所以受獎教師佔全體教師的比例高時，教師會比較願意付出努力以提高績效。又根據 Weiner 的歸因理論，當受獎教師佔全體教師的比例高時，代表獲得績效獎勵是容易的任務，成功的完成容易的任務並不會增加太多自我價值感。

（三）績效獎金的等級

績效獎金從低到高分為多個等級，可以減少因沒有獲獎而感受到處罰的人數，增加因獎金而感到被肯定的人數，使績效獎金更具正面意義。而績效獎金的等級單一化，不涉及績效與獎金之間複雜的轉換，評鑑事務較單純；且獎金單一化與大學教師薪資結構化的齊一精神較相符，比較容易被教師接受。

（四）績效評鑑的模式

績效獎金以效標參照模式實施，意指大學先制定教師在研究、教學、服務方面的績效標準，評鑑結果符合標準才發予獎金；若績效獎金以常模參照模式實施，則代表學校先訂出全校以及各單位（院、系所）的受獎人數或比例，再進行篩選工作。使用效標參照模式較具客觀性及公平性，並且能達到績效獎金計畫追求卓越的原始目的。不過，訂定全校適用的效標時，如何將各學門在國

際化程度、研究性質、發表速度等方面的差異納入考量，會是一大挑戰。使用常模參照模式，則大學可將制定效標的事務下放至各學術單位，讓績效因學門而有不同的定義。不過，各單位的學術表現不一，齊一分配獲獎名額是否公平；又各單位自行決定績效時，可能產生結黨營私、政治運作，及只重視單位的價值觀，忽視大學的整體目標等現象，宜予考慮。

（五）績效獎金的審查

採取教師自願申請制，大學得以節省運作成本，同時，對於績效獎金制度沒有興趣的教師，或是受獎機率低的教師，可以選擇不參與，省去彙整與呈現資料的麻煩與抱怨；強制全體教師參與則有督促教師定期自省的功能。不過，由於績效獎金的評鑑每年為之，可能會導致教師不敢從事長期性的研究。

（六）審核結果的處理

審核結果公開的話，可以賦予受獎教師榮譽感，增加受獎教師的成就動機。不過，大學教師的自尊心高，沒有受獎的教師會感到難堪，有可能因而喪失改進教學和研究的動力，又學生的選課行為或是選擇指導教授的行為，也可能因審核結果而受到潛在的影響。審核結果保密的話，可能會使教師間彼此猜測懷疑，績效評鑑就免不了籠罩在偏狹不公或是政治運作的質疑之下。對於沒有獲獎的教師，大學應當提供解釋與說明，以協助教師作有益的歸因。

綜上所述，績效獎金實施的條件，最重要的就是讓所有相關的人都參與政策的形成與制定，以建立共識。其次就是制度的設計要力求完整，包括獎金的類別、受獎人數的比例、獎金的等級、評量的模式、評量項目的合理性及客觀

性、獎金數額的激勵性及穩定性、獎勵與評量的密切性、審核結果的公開性、評量計畫的完整性等。再次就是依獎金計畫確實執行，不隨意更改，以建立公信力。最後就是依相關人員的回饋意見適時修正，以符應實際需要。

伍、大學教師待遇及績效獎金相關研究

有關我國大學教師待遇及績效獎金之相關研究甚少，碩、博士論文截至九十二年尚無相關主題之研究。以下謹將大學教師待遇及績效獎金之相關論著及期刊論文摘要如表 2-2。

表 2-2 大學教師待遇及績效獎金相關研究摘要表

研究者 (年代)	研究主題	研究結論或建議	資料來源
林文達 (1987)	我國大專教師聘任及待遇制度之研究	本研究內容偏重本俸部分之分析，研究建議包括考慮政府財力，酌予調整大專教師待遇；設定薪級標準，加強考核教師成績，以提高其生產力；提高大專教師最高及最低薪資等級差距；比照各行業待遇平均值，設定大專教師待遇之調整比例等。	行政院研究發展考核委員會專案研究報告。
瞿立鶴 (1992)	教師權利的主張。	全國教育會於民國八十年以「專科以上教師需要教學評量嗎？」為主題舉辦座談會，歸納與會學者專家正反二種主張。有人主張建立評量制度以提高教師素質，有人認為在教學、研究與服務三者評量未能客觀量化前不應進行評量，亦有人強調獎金與績效評量不應混為一談。	教師權利的主張。台北：全國教師會。

表 2-2 大學教師待遇及績效獎金相關研究摘要表 (續)

<p>Scott, J. A. & Bereman, N.A. 著 周祝瑛譯 (1993)</p>	<p>90 年代美國大學教師待遇的挑戰</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根據美國大學教授協會 (AAUA) 研究報告顯示, 九十年代美國學術界存在二個問題: 大學教授的實際薪資較二十年前降低了 8%, 和不同科系之間的差別待遇兩級化趨勢, 對美國高等教育最明顯的影響是教師的士氣及對學術的專業投入。 2. 美國大學教師不同科系之間待遇兩極化的情形, 以及輕忽文理等較冷門科系的現象有待調整, 大學訂定待遇應本一視同仁, 尤其對每位教師在從事研究、教學時, 同樣對學術界盡一份心的立場, 重視職級、年資及個人學術表現, 避免受市場影響而有科系差別待遇, 才能留住人才, 並且提高大學教師的士氣及投入。 	<p>比較教育通訊 32 期。 9-11。</p>
<p>王國明、顧志遠 (1994)</p>	<p>績效獎勵制度建立之理論與實務-以元智工學院教師績效獎勵制度為例</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 績效獎勵制度建立之理念: 績效獎勵制度本身是一種手段、過程而非目的; 制度建立在良性競爭及多元化激勵的環境; 制度的建立必須由教師充分參與訂定。 2. 制度設計考慮的問題有評估架構設計、評估項目選取、評估成績計算及評估程序設計等。 3. 根據問卷調查, 顯示教師對此制度之肯定, 未來修正方向包括三階段獎勵制度、多元化獎勵方式、考評獎勵項目再整理、績效成績計算方式再研究等。 	<p>研考雙月刊 18 卷 5 期, 32-41。</p>

表 2-2 大學教師待遇及績效獎金相關研究摘要表 (續)

馮明德 (1995)	我國大學 實施教師 績效評估 制度之初 探：以元 智工學院 為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分析國內大學實施教師績效評估之環境。 2. 介紹元智大學教師績效評估制度的設計理念、目標設定、評估模式的建立、實施程序及推行成果。 3. 教師績效評估制度的檢討包括壓力鍋效應的影響、強化教師功利心態、未考量人力老化的事實等。建議事項包括組織發展之理念與目標要清晰明確，必須重視團隊的和諧，提倡人性化管理，組織領導人的決心及正確的領導，重視保密，尊重教師個人隱私，重視績效的一致性與延續性，相關法規之修訂，須經法定程序等。 	空大行政學 報 4 期， 307-334。
蓋浙生 (1999)	教師待遇 與教育發 展	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師待遇支給的類型有職位薪俸制、單一薪俸制、混合薪俸制、功績薪俸制。 2. 教師待遇支給的原則有適應生活水準原則、採取同訓同工原則、顯現績效獎賞原則、符合經濟均衡原則。 3. 大學教師待遇決定因素包括不同職級、不同科系、市場供需、團體交涉及其他因素(種族、性別等)。 4. 大專校院教師待遇制度的檢討包括社經地位與待遇合理性之檢討、學術誘因是否已足之檢討、應否發給績效獎金之檢討。改進之道包括參酌國外大學教師待遇水準，作為調整之參考依據；訂定大專校院教師評量辦法，作為發給評量獎金之依據。 	教育財政與 教育發展。 台北：師大 師苑。 379-418。

表 2-2 大學教師待遇及績效獎金相關研究摘要表 (續)

<p>陳加再 (1999)</p>	<p>給個合理的遊戲規則—研訂大專教師績效獎金發給辦法草案的建議</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 簡介大專教師績效獎金發給辦法草案的主要內容。 2. 指出該草案問題包括法案名稱值得再商確、所謂特殊事蹟難界定、評比項目內容有錦上添花之嫌、獲獎人數設限有違母法精神、只求表象的齊頭式平等。 3. 建議如發給績效獎金，法案名稱宜作修正、對私校宜適度挹助經費、宜刪除特殊事蹟之界定、宜以教學績優者為發給對象、以評比結果作為晉薪及給獎金之依據、獲獎人數設限宜修正母法、輔導各校研訂一套完備的遊戲規則等。建議如不發給績效獎金，修正教師法拿掉不當源頭、改以學術研究費分級發給方式等。 	<p>教育人事法規評析。台北：商鼎文化。 155-165。</p>
<p>謝棋楠 (1999)</p>	<p>中美大專教師待遇決定制度之探討</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中美大專教師待遇外在環境相同之處有皆為實施市場經濟體制之國家、公立學校任用待遇規定法制化、公私立學校之間差異之容許等。 2. 中美大專教師待遇外在環境相異之處有教師之勞動三權與教師待遇之決定有關、中美教師之勞動三權有差異、政府於教師待遇決定介入之角色與程度有差異。 3. 建議大專教師待遇制度建立民主參與之機制、區分專業範疇以建立不同專業教師之待遇體系、於大專院校推動能力主義薪資管理制度等。 	<p>台南女子技術學院學報 18 期， 225-240。</p>
<p>顧志遠 (1999)</p>	<p>教師績效獎勵制度建立之理論與實務</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 介紹及探討元智大學教師績效獎勵制度建立理念、理論、模式、過程及經驗。 2. 教師績效獎勵制度成功的因素包括規劃階段的嚴謹與透明化及不斷的聽取教師意見並予以改進；在建立過程中，績效之評估意義、項目、方法、方式及權重等，教師均能充分了解，形成共識；引用各種評估技術為理論基礎，建立制度的公信力及教師對制度的信心。 	<p>教育部第二屆教育行政研究發展獎勵得獎作品選輯。台北：教育部。 877-897。</p>

表 2-2 大學教師待遇及績效獎金相關研究摘要表 (續)

吳三靈 (2000)	建構教師 待遇制度	1. 說明建構教師待遇制度之基本理念。 2. 介紹教師待遇條例草案的內涵。 3. 教師待遇條例的預期效益包括教師法精神可以落實；可以定紛止爭；表彰專業、鼓勵久任；績效與待遇已適度結合等。	教育人需要知道的事。 台北：商鼎文化。 211-225。
蓋浙生 (2002)	教育人事 管理	1. 大專校院教師待遇制度的問題包括社經地位與待遇合理性之檢討、學術誘因是否已足之檢討、應否發給績效獎金之檢討。 2. 大專校院教師待遇的改進包括參酌國外大學教師待遇水準，作為調整之參考依據；訂定大專校院教師評量辦法，作為發給評量獎金之依據。	教育經營與管理。台北，師大書苑。 370-385。
黃雅容 (2003)	大專教師 績效獎金的制定與 實施	大學教師績效獎金實施前有下列六個需要思考的問題： 1. 獎金的類別要單一或多類？ 2. 受獎教師佔全體教師的比例要偏高或偏低？ 3. 績效獎金的等級單一化或多元化？ 4. 績效評鑑要用效標參照模式或是常模參照模式？ 5. 績效獎金的審查要強制實施於所有教師或是採自願申請方式？ 6. 績效獎金的審核結果是否公開或是保密？	卓越與效能—21 世紀兩岸高等教育發展前景學術研討會。國立政治大學。

資料來源：研究者自行整理。

彙整前述學者專家研究結論或建議可知，現行教師待遇制度確有許多改進空間，其中加強大學教師績效評量並與待遇適度結合，是多數學者專家的主張，有關大專校院教師績效獎金的問題爭議已久，目前教育主管機關已擬訂實施計畫草案，以為未來執行的依據，但在實際推動時，績效評量、獎金分配等相關辦法，仍需有理論作基礎並與教師充分溝通，才能建立制度的公信力及教師對制度的信心。

第二節 我國大學教師發給績效獎金的背景與相關法令

本節主要探討我國大學教師發給績效獎金的背景與相關法令，背景部分從績效評量及待遇二個面向探討之；相關法令從《教師待遇條例》草案、《大專教師績效獎金發給辦法》草案及《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案探討之。

壹、大學教師發給績效獎金的背景

大學教師發給績效獎金之背景，茲從績效評量及待遇二個面向，分別說明如下：

一、績效評量面向

《公務人員考績法》規定，教育人員之考績另以法律定之（第二十三條）。目前學校教師尚未訂定有關考績法律，而係依《公立學校教職員成績考核辦法》辦理，惟該辦法對於大專校院教師並不適用。前銓敘部陳桂華部長於考試院第八屆第四十五次會議說明，過去大家認為大專教師的地位非常崇高，如果適用考核制度加以考核，實有損教師尊嚴，因此對大專教師沒有實施考核制度，故教育部訂定《大學及獨立學院教師聘任待遇規程》及《大學及專科學校教師年功加俸辦法》作為教師聘任敘薪與晉級之依據（引自黃韻如，1995）。民國七十九年《公務人員考績法》修正，公務人員除考列甲等晉級者，仍支一個月獎金外，考列乙等者亦可支半個月獎金，且獎金內涵定義為俸給總額，亦即包含各項給與在內（第七條）。民國八十年《公立學校教職員成績考核辦法》配合

前述公務人員考績規定修正，公立中小學教師亦可依相關規定支領考核獎金。唯獨大學校院教師係依規定辦理年資加薪、年功加俸，而非辦理成績考核，以致沒有發給考核獎金之依據。

大學教師沒有成績考核，形式上是對大學教師的尊重，然而事實上，因公務人員之考績及中小學教師之成績考核已流於形式，在人人均可領取考績(考核)獎金情形下，大學教師的待遇與公務人員及中小學教師相較，顯然有失公平，嚴重影響大學校院教師權益，也引起大學校院教師的強烈反彈。全國教育會於民國八十年一月十七日以「專科以上教師需要辦理績效評量嗎？」為主題，舉辦座談會，邀請專家學者及教育部、行政院人事行政局代表與會討論，會中建議教育部先行頒布行政命令，使渠等獲得應享的權益。教育部對此一議題也曾進行問卷調查並多次開會研商，嗣已修正《大學及專科學校教師年功加俸辦法》第二條，即大專教師晉至年功俸最高級，無級可晉時，加發一個月薪給總額獎金，惟行政院以考核獎金係伴隨考核制度而來，請教育部建立大專教師績效評量制度後，再據以報院核發考核獎金。教育部乃依《教師法》草案有關教師俸給經敘定後，非經績效評量不得晉級之規定(第十六條)，研擬《教育人員績效評量條例》草案，提八十學年度第三次國立大學校院長座談會討論，會中決議大學校院本以學術自由及尊嚴為其特色，辦理成績考核則屬行政體系之處理，與上開精神相悖，故大專校(院)長及教師不宜納入《教育人員績效評量條例》草案之適用對象。嗣後立法院教育委員會及法制委員會聯席會議於審議《教師法》草案第十六條時，決議將該條文刪除，也致使大專教師辦理績效評量之法源喪失，迄今仍無法支領考核獎金或績效獎金(黃韻如，

1995)。

近年來各界對教師法有關教師的過度保障，浪費有限的教育資源；教師授課時數不足仍坐領全薪，造成同酬不同工，缺乏激勵機制等迭有改進意見，教育部基於大學學術責任及追求卓越之要求，研議建立大學教師評鑑制度，將教師評鑑列為教師的義務之一（《教師法》修正草案第四十一條），並以評鑑教師之教學、研究及服務績效，作為核支待遇之重要參考（《大學法》修正草案第四十九條），大學校院教師績效評量再次成為討論的焦點。

二、待遇面向

獎金是待遇的項目之一，目前我國公立各級學校教師待遇之支給，在教師待遇尚未法制化前，均依行政院訂頒的《全國軍公教員工待遇支給要點》及行政院相關令函等行政規定辦理。依前開要點規定，現行教師待遇之內涵包括薪俸部分（本薪、年功薪）、加給部分（主管職務加給、專業加給、學術研究費、地域加給）、及其他給與部分（婚、喪、生育、子女教育補助）。至於《教師法》規定，教師之待遇分為本薪（年功薪）、加給及獎金三種（第十九條），其中獎金部分，《教師待遇條例》草案明定教師得發給績效獎金，惟因該草案尚未完成立法，以致未能實施；而工作獎金部分，因行政院顧慮明列於法律之上，將縮減其彈性運作空間，故予刪除（吳三靈，2000），仍以《軍公教人員年終工作獎金（慰問金）發給注意事項》為核發依據。我國國立大學校院教師待遇的內涵，茲從法令及實務兩方面，呈現如表 2-3。

表 2-3 國立大學校院教師待遇的內涵

教師法	全國軍公教員工待遇支給要點	實支待遇項目
1 本薪（年功薪） 2 加給 3 獎金	1 薪俸（本薪、年功薪） 2 加給（主管職務加給、專業加給、學術研究費、地域加給） 3 其他給與部分（婚、喪、生育、子女教育補助）	1 本薪（年功薪） 2 主管職務加給、學術研究費、地域加給、導師費 3 婚、喪、生育、子女教育補助 4 年終工作獎金

資料來源：研究者整理自相關法規。

由於我國國立大學校院教師之現行待遇，主要是依據年資（本薪、年功薪）、職務等級（學術研究費）、兼職（主管職務加給、導師費）、服務地區（地域加給）、特定事實（婚、喪、生育、子女就學）及軍公教一致原則（年終工作獎金）等因素核發，既缺乏彈性，也未將績效因素考量其中，難以有效激勵教師士氣及工作效率。社會各界也批評現行大學教師齊頭式的平等薪資制度，無法延攬吸引國際一流人才，阻礙大學發展特色與提高競爭力，及無法回應市場競爭需求等。

民國八十三年教育部依據《教師法》第十九條規定，成立專案小組研擬《教師待遇條例》草案，賦予各級學校核發教師績效獎金之法源依據，並將績效獎金界定為「指為獎勵服務著有成績之教師所發之給與」（第三條），該草案並明定大專教師教學、研究及服務績效卓著者，核給績效獎金；其發給辦法由教育部擬訂，報請行政院核定（第十八條）。《教師待遇條例》草案於民國八十六年送請立法院審議，次年教育部即邀請專家學者及有關機關學校代表，組成專案小組，研擬《大專教師績效獎金發給辦法》草案，惟因《教師待遇條例》草案，

迄今仍未經立法院審議通過，《大專教師績效獎金發給辦法》草案，因法源依據問題亦隨之擱置，無法實施。

民國九十一年行政院為因應政府再造的時代趨勢，經參考其他歐美國家公務人員績效管理與獎勵制度，訂定《行政院暨地方各級行政機關實施績效獎金計畫》，試辦一年，並於民國九十二年全面實施，希能藉由評量公務人員的工作績效，並對績效優異者給予獎金鼓勵之方式，以提升政府的行政效率與服務品質。至於教師之績效獎金制度則規定由教育部另行擬訂實施計畫陳報行政院核定後實施（《行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫》第十三點）。教育部為解決國立大專校院教師待遇齊頭式假平等現象，激勵表現優異之教師，爰依此規定擬訂《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案陳報行政院，目前尚未核定。

貳、大學教師發給績效獎金的相關法令

大學教師發給績效獎金之相關法令計有《教師待遇條例》草案、《大專教師績效獎金發給辦法》草案及《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案，茲分別說明如下：

一、教師待遇條例草案

教育人員待遇制度，因其性質特殊，依《公務人員俸給法》規定，教育人員之俸給，另以法律定之（第二十六條）。教育部多年前曾經研擬《教師俸給條例》草案，惟因時空的變革，草案內容已不能因應現況的需要，故未繼續推動完成立法。民國八十四年八月九日《教師法》公布，該法訂定之宗旨在明定

教師權利義務，保障教師工作與生活，以提升教師專業地位。待遇是教師最主要的權利之一，故《教師法》第五章明定，教師之待遇分本薪（年功薪）加給及獎金三種（第十九條）；教師之待遇，另以法律定之（第二十條）。因教師待遇長久以來均以行政命令作便宜之處理，教育部為落實執行教師法有關教師待遇之規定，在民國八十三年十月《教師法》草案送請立法院審議時，即成立專案小組研訂《教師待遇條例》草案，以期儘早建構法制化的教師待遇制度。該條例草案自民國八十三年十月起草，至民國八十六年十月送請立法院審議，歷時三年，草案條文共二十三條，茲將其主要內容，以表 2-4 說明如下：

表 2-4 《教師待遇條例》草案的內容

要 項	內 容	條 次
明定適用對象	該條例之適用對象，包括公立及已立案之私立學校合格專任教師。	第二條
確定待遇內涵	配合教師法規定，明定教師之待遇分本薪（年功薪）加給及績效獎金。	第三條、第四條
敘薪採計原則	明定教師之薪級、初任教師之本薪起敘、教師職前年資之採計原則及教師之薪給自實際到（離）職日起（停）支，並取消中小學教師參加大學研究所四十學分班結業提敘薪級規定。	第五條、第六條、第七條、第八條、第九條及第十條
教師加給種類	明定支給教師加給之種類、範圍及各種加給支給標準之訂定程序。	第十一條、第十二條、第十三條及第十四條
年資晉薪條件	明定教師年資晉薪應具備之條件，晉薪及績效獎金應經學校教師評審委員會評審。	第十五條、第十九條
教師績效獎金	明定發給中小學教師績效獎金之條件、獎金金額，並授權訂定發給大專教師績效獎金辦法，至於私立學校教師績效獎金之發給，則由各校視財務狀況自行辦理。	第十六條、第十七條、第十八條及第二十一條

資料來源：教育部（1997）。教師待遇條例草案。

《教師待遇條例》草案賦予各級學校核發教師績效獎金之法源依據，由表

2-3 可知，其適用範圍包含公私立各級學校教師，現行公立中小學教師之考核獎金，在《教師待遇條例》完成立法後，將依規定轉型為績效獎金。而大專教師績效獎金則授權另訂《大專教師績效獎金辦法》，大專教師教學、研究及服務績效卓著者，得經學校教師評審委員會評審通過後核給績效獎金；至於私立學校教師績效獎金，則由各校視財務狀況自行辦理。

二、大專教師績效獎金發給辦法草案

大專教師年資加薪原係依據《大學及獨立學院教師聘任待遇規程》之規定辦理；年功加俸則係依據《大學及專科學校教師年功加俸辦法》之規定辦理。

《大學及獨立學院教師聘任待遇規程》規定，大學及獨立學院初任教師以最低級起薪為原則，曾任教師或有特殊情形者，得酌自較高級起薪，其任教著有成績者，由學校酌予晉級（第九條）；惟並未明定晉薪之具體條件及程序，以致流於形式，教師只要服務滿一年很少有不予晉薪之情形。該規程於民國八十六年六月十一日廢止後，大專教師年資加薪已無法源依據，目前各大專校院係參照《大學及專科學校教師年功加俸辦法》辦理教師年資加薪。《大學及專科學校教師年功加俸辦法》規定，給予年功加俸之教師，應於學年終了前一個月，依據教學、著述、研究、推廣服務成績，由各校評定。教師之年功加俸每年一級，並得按年遞晉，至本職最高級為限（第三條、第四條），惟並無績效或考核獎金之發給。《教師待遇條例》草案送請立法院審議後，教育部於民國八十七年邀請專家學者及有關機關學校代表，組成專案小組，研擬《大專教師績效獎金發給辦法》草案，該辦法草案主要內容，以表 2-5 說明如下：

表 2-5 《大專教師績效獎金發給辦法》草案的內容

條次	內容	要項
第一條	為提升大專教師教學、研究及服務績效，獎勵著有成績之教師，依據教師待遇條例第十八條規定，訂定本辦法。	訂定目的依據
第二條	包括公立及以立案之私立大專校院編制內，按月支給待遇，並依法取得合格教師資格之教師。	辦法適用對象
第三條	前述教師任教至學年度終了屆滿一學年，均得參加評比。教師具特殊事蹟者得不受任教滿一學年之限制，至於所稱特殊事蹟，則授權由各校自行訂定。	年資條件規定
第四條	就教師當學年度之教學、研究及服務進行綜合評比，並依其結果發給績效獎金。公立學校獲獎人數不得於各校教師總人數三分之一，每位最高得給予三個月薪給總額之一次獎金；私立學校其發給金額，由各校視財務狀況自行辦理。	綜合評比項目及獎勵人數額度
第五條	由各校按其編制內教師之半個月薪給總額提撥，並列入各校年度預算內支應。	獎金經費來源
第六條	評比要項內容、權重、基本要求、標準及績效獎金發給金額標準，由各校自行訂定。	自訂評比內容
第七條	各校應就全體參加人員進行評比，但得審酌各種不同專長領域及不同層級人員之成就，作不同考量	考量評比方式
第八條	發給程序由各校自行決定，惟須經校級教師評審委員會依法令評審後，送請校長核定；校長對評審結果有不同意見時，得退回重新評審一次，重審時如經出席委員三分之二以上維持原評審結果，校長應予接受。	獎金發給程序

資料來源：陳加再（1999：156-157）。

教育部研擬之《大專教師績效獎金發給辦法》草案，其規劃重點為教師個人績效獎金，並未設計團體績效獎金。基於大學自主原則，僅規範評比要項為教學、研究及服務，至於各要項之內容，則授權各校自行訂定，惟獎金的最高數額及最高的受獎人數則明文規範，各校不得超過規定的標準。《大專教師績效獎金發給辦法》草案因《教師待遇條例》，遲遲未能完成立法程序，在缺乏法源依據之情形下，《大專教師績效獎金發給辦法》草案只能擱置，無法實施。

三、《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案

我國為因應政府再造的時代趨勢，行政院經參考美國、澳洲、英國、紐西蘭等國家公務人員績效管理與獎勵制度，訂定《行政院暨地方各級行政機關實施績效獎金計畫》，於民國九十一年試辦，民國九十二年全面實施，希能藉由評估公務人員的工作績效，並對績效優異者給予獎金鼓勵之方式，以提升政府的行政效率與服務品質。該計畫規定，各級公立學校職員之績效獎金制度得參照本計畫規定辦理；教師之績效獎金制度由教育部另行擬訂實施計畫陳報行政院核定後實施（《行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫》第十三點）。教育部為解決國立大專校院教師待遇齊頭式假平等現象，激勵表現優異之教師，爰依此規定擬定《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案，於民國九十二年一月報請行政院核定。茲將該實施計畫草案的主要內容，以表 2-6 說明如下：

表 2-6 《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案的內容

條次	內 容	要 項
第一點	依據行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫第十三點，為鼓勵國立大專校院表現優異教師，並協助各校建立表現優異教師之獎勵制度，特訂定本計畫。	訂定依據目的
第二點	係指各校編制內專任教授、副教授、助理教授及講師。	計畫適用對象
第三點	各校應自訂校內表現優異教師獎勵作業之詳細辦法及表現優異教師之績效評量辦法，經校務會議通過後報請教育部備查；評量辦法其內容應包括辦理評量之單位、評量指標與標準、評量程序、評量成績等級、依評量成績發給獎金等。	評量辦法內容
第四點	分為教學優異獎、研究優異獎及服務優異獎；每一獎項應就教學、研究、服務三方面之總體表現評量之，並針對三方面設定不同加權權重。	獎勵項目權重

表 2-6 《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案的內容（續）

第五點	各校應以每一學年度為單位，辦理績效獎金發給事宜。	獎金發給期程
第六點	各校每一學年得發給教師績效獎金總額之上限，應以學校編制內專任教師人數乘以新台幣五千元，加上校內每一學年度校務基金自籌經費部分（係指捐贈收入、場地設備管理收入、推廣教育收入、建教合作收入及投資取得之收益）之一定比率，計算之；自籌經費之一定比率，由各校自定，並報教育部備查；各校實施績效獎金之經費來源應自籌，年度決算發生短絀時，不得發放績效獎金，亦不得因績效獎金之發放導致短絀；教育部不另行補助。	獎金總額上限
第七點	各校每位教師每一學年度績效獎金發給之標準，由各校自定，但獎金之最高額度以不超過教育部當年度學術成就獎兩倍之額度為原則；獲得績效獎金之教師人數，占編制內專任教師人數比例，以不超過五分之一為原則。	發給標準人數
第八點	專科以上學校校長、助教、研究人員、專業技術人員及專業技術教師，得準用本計畫之規定。	準用人員規定

資料來源：教育部（2003）。國立大專校院教師績效獎金實施計畫草案。

實施績效獎金，強化政府績效管理制度，是我國政府再造的具體作法之一。教育部為符應行政院的政策，依據《行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫》，研擬《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案，其規劃重點仍為教師個人績效獎金，而沒有團體績效獎金的設計，又因法源依據不同，故績效獎金的總額上限、教師個人績效獎金的最高額度及受獎人數的上限均參照公務人員規定予以限制。同時，各校實施績效獎金之經費來源應自籌，年度決算發生短絀時，不得發放績效獎金，各校的財務狀況，勢必影響未來教師績效獎金能否順利實施。

《行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫》第十三點規

定，教師之績效獎金制度由教育部另行擬訂實施計畫陳報行政院核定後實施。因公立中小學教師目前仍沿用《公立學校教職員成績考核辦法》辦理成績考核並核發考核獎金，教育部研擬教師績效獎金實施計畫草案時，其適用對象僅限於國立大專校院教師，並未包括直轄市立大專校院及中、小學教師。該實施計畫草案經行政院人事行政局邀集有關機關開會決議，請教育部就下列問題再予審慎研酌：(一)校務基金自籌經費結餘款提撥為績效獎金額度之比例仍宜訂定上限；(二)獲獎人數比例參照行政機關仍以十分之一為宜；(三)請就直轄市立大專校院及中、小學教師之績效獎金制度通盤研議後併案處理；(四)本項獎金應即係《教師待遇條例》草案第十八條規定之「大專教師績效獎金」未來請配合修正；目前教育部仍就前述意見研酌中。

三、《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案評析

我國《行政院暨地方各級行政機關實施績效獎金計畫》於民國九十一年試辦，該績效獎金係附加於原有考績獎金之上，而不是採用重分配之方式，對員工而言，並不因其實施而對原有權益有所減損，較不易對新制度產生排斥。反觀國立大學校院教師自始只有辦理年資加薪及年功加俸，從未發給績效獎金，即使部分大學辦理績效評量（教師評鑑），也只是作為教師升等或不續聘之參考。國立大學實施教師績效評量並核發績效獎金是一種嶄新的作法，也因此帶來較大的衝擊與質疑。以下謹就《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案內容評析如下：

一、法源依據之疑義：《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案之法源依據係《行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫》第十三點。惟依據《教師法》規定，教師之待遇分為本薪（年功薪）、加給及獎

金三種，績效獎金應屬於教師待遇的一部分；而公務人員之績效獎金是在既有的考績獎金之外，對於績效優異者給予之額外獎勵，與國立大專校院教師待遇情形完全不同。基於公教分途原則，國立大專院校教師績效獎金之法源依據，似值得再商榷，因為法源依據影響績效獎金的定位，究竟教師績效獎金是一份額外的殊榮，或是相當於公務人員及中小學教師之考績（核）獎金，應先釐清。

二、適用對象之疑義：該草案規定適用對象包括各校編制內專任教授、副教授、助理教授及講師，但又規定專科以上學校校長、助教、研究人員、專業技術人員及專業技術教師得準用之。前述準用人員除專業技術人員及專業技術教師係擔任教學工作外，校長係屬行政職務，助教係協助教學、研究，研究人員係專職研究，與教師工作性質未必完全相符，似宜另訂績效獎金規範。又各校在校務基金自酬經費以契約聘任之專案計畫教學人員，亦係擔任教學工作，似宜納入適用對象。

三、評量辦法報部之疑義：該草案規定各校應自訂校內表現優異教師獎勵作業之詳細辦法及表現優異教師之績效評量辦法（包括辦理評量的單位、評量指標及標準、評量程序。評量成績等級、依評量成績發給獎金等），經校務會議通過後報請教育部備查。顯示教育部已明示採取效標參照模式，如何將不同學門的差異納入全校適用的指標，是各大學必須考慮的問題。又各國立大學校院性質互有差異，生態環境亦有不同，基於大學自主原則，由各校自訂評量辦法並無疑義，惟績效評量事關教師權益及學術專業，需要全體教師充分參與評量辦法的討論與訂定，而報部備查需經承辦單位之行政人員審查，似有行政干預學術之嫌，也加重教育部的業務負擔，似宜尊重大學自主，充分授權。

四、獎勵項目權重之疑義：該草案規定獎勵項目分為教學優異獎、研究優異獎及服務優異獎；每一獎項應就教學、研究、服務三方面之總體表現評量之，並針對三方面設定不同加權權重。顯示績效獎金的類別共分三類，可以分開評鑑並分開獎勵，但是每一獎項又必須就教學、研究、服務三方面之總體表現評量之，似又採取三合一的獎勵方式，教師並無選擇空間。因各大學屬性不同，基於學術自由並尊重教師的專長，應讓教師有選擇參加評量獎項的自由，每一獎項的評量項目宜由各校自訂，似不宜硬性規定必須就教學、研究、服務三方面之總體表現評量之，以保留彈性空間。

五、獎金經費來源之疑義：該草案規定各校每一學年得發給教師績效獎金總額之上限，應以學校編制內專任教師人數乘以新台幣五千元，加上校內每一學年度校務基金自籌經費部分之一定比率，計算之；自籌經費之一定比率，由各校自定，並報教育部備查；各校實施績效獎金之經費來源應自籌，年度決算發生短絀時，不得發放績效獎金，亦不得因績效獎金之發放導致短絀。茲因公私立大學校院日益增多，教育部對各校的補助相對日益減少，而校務基金自籌經費因各校的規模及募款能力，亦有很大的差距，未來教師績效獎金之實施，端視各校財務狀況而定，即使教師之績效優異，如學校年度決算發生短絀時，即不得發放績效獎金，形同畫餅充飢，無法達到鼓勵優秀教師之意，也增加教師績效獎金推動的困難。又依《教師法》規定，獎金為教師待遇之一部分，係屬教師的權利，符合規定者即應發放，如因學校財務問題即予剋扣或停發獎金，似

有違《教師法》之本意。

六、獲獎人數上限之疑義：該草案規定獲得績效獎金之教師人數，占編制內專任教師人數比例，以不超過五分之一為原則，顯示受獎教師的比例偏低，有五分之四的教師無法得到金錢與心理雙重的鼓勵。依據 Lewin 的成就動機理論或 Atkinson 的成就動機理論，教師比較可能採取迴避行為，不願意為績效獎金而努力；另依據 Covington 的自我價值理論，當成功難求時，為維持自我價值，教師可能會放棄努力以逃避失敗（引自黃雅容，2003）。因國立大專校院教師只有辦理年資加薪、年功加俸，並無考核獎金發給，比較公務人員考績列乙等者，尚得予以晉級並發給半個月薪給總額之一次獎金，如績效優異者尚有額外之績效獎金可領，大專校院教師經學校核定年資加薪、年功加俸者，至少亦應發給半個月薪給總額之一次獎金予以鼓勵。是以，獲獎人數宜由各校衡酌，只要經學校評量績效優異者，即應給予獎勵，似不宜統一限制獲獎人數的上限。

第三節 教師績效評量的相關概念

本節主要探討教師績效評量的相關概念，包括教師績效評量的意涵與核心要素、教師績效評量的方法與類別、大學教師績效評量指標的建構等。

壹、教師績效評量的意涵與核心要素

一、教師績效評量的意涵

不同的學者對於績效評量 (performance appraisal) 有不同的看法與解釋，而績效評量也有許多不同的名稱，例如績效評估、績效評等、績效評鑑、績效回饋等。績效評量通常是指一套正式的、結構化的制度，用來衡量、評核及影響與員工工作有關的特性、行為及結果，發現員工的工作成效，了解未來該員工是否能有更好的表現，以期員工與組織均能獲益 (黃同圳，2003)。有關教師的績效評量，使用最普遍的名稱為「教師評鑑」，教師評鑑是一種對教師表現作價值判斷和決定的歷程，其步驟為根據教師表現的規準，收集一切有關訊息，以了解教師表現的優劣得失及其原因，其目的在改進教師的服務品質和確保教師的工作績效 (張德銳，2003)。

教師評鑑可以分為「形成性評鑑」與「總結性評鑑」。形成性教師評鑑旨在發現教師教學之優劣得失及其原因，協助教師改進教學，以提高教學效果，達成教學目標。總結性教師評鑑旨在考核教師表現水準的優劣程度，以便作為僱用教師、續聘教師、決定教師薪資水準、表揚優秀教師以及處理不適任教師的依據，藉以促進學校人事的新陳代謝 (張德銳，2003)。就功能而言，教師

評鑑有二個取向，一為「教師專業成長評鑑」，二為「教師績效評鑑」。教師專業成長評鑑主要著眼於以教師評鑑促進教師專業發展，評鑑只是手段，教師專業發展才是目的。評鑑著重在教師教育專業歷程的了解、評量、改進，終能透過設計妥善的程序，提升教師專業知識、態度及技能，有效的改進教師專業效能。教師績效評鑑的目的在評量教師的專業表現績效，作為確保教育品質，以及作為教育決定及人事升遷獎懲的基礎。教師績效評鑑首在建立教師專業的指標，依據一定的程序及歷程，對教師的能力及表現，給予評量敘述或評等，同時對評鑑結果做出回應（劉春榮，2003）。

二、教師績效評量的核心要素

Dean 和 Scott（1999）認為教師績效評量有三個主要的要素：一、什麼將被評量？（指標）二、什麼樣的表現是被期待的？（標準）三、證據如何被蒐集？（資料蒐集）。劉春榮（2003：15）認為教師績效評量表現出各種不同的形式，各種不同形式的評量也有不同的歷程，但統觀而言，教師績效評量包括職責、指標、表現、評量及回應等核心要素。

（一）職責：教師績效評量首先要清楚教師的職分或工作基準，亦即教師在教學、研究、服務等方面所應扮演的適當而合乎預期的角色上，教師具有那些依法或專業上的職責。

（二）指標：指標是由教師職責所發展出來的較明確標的，指標依其需要具有層級特性，完成教師職責所需的要項稱為第一層指標，亦可再發展細分為第二層指標。另有一種指標的形式，採取統整觀點，就教師職責統整而直接的列出教師績效評估所應具備的重要或核心項目。

- (三) 表現：教師在專業現場投入與運作所顯現出來的知識、態度、技能、成效、影響等即為教師的績效表現，表現可以是具體的成果，也可以是潛在性的影響力量。
- (四) 評量：評量是對教師表現透過一定的程序賦予意義，評量的方式會因評量目的而有所差異。評量通常透過理念陳述討論、檔案檢視、現場觀察、人員訪談、問卷調查等方式而獲得。評量呈現的方式可用描述性的敘述，也可採用量化的數據，或兩者兼具。
- (五) 回應：績效評量所獲得的結果，評量單位應做出回應，否則評量會流於形式。績效評量結果的處理可提供教師專業成長規劃、可改進教師教學態度技能、可作教師工作獎懲、可作人事考核參據、可作下次績效評量再評量的基點等。

教師績效評量在理論上有實施之價值，但在實務上，我國行之有年的大專教師年資加薪、年功加俸制度因未訂定評量指標及標準，而中小學教師成績考核制度雖有訂定成績考核辦法，但已流於形式，成為幾乎人人皆可加薪、加俸或獲得甲等考核成績的情形，無法有效達成教師績效評量的功能及目的。

貳、教師績效評量的方法與類別

一、績效評量的方法

一個有效的績效評量制度，必須有組織成員共同認同且接受的評量方法，方能達成預期的成效。趙其文(2002)舉出較為廣泛應用的考評方法計有：排

列法、分等法、圖尺測量法、因素品評法、因素評分法、成對比較法、目標管理法、重要事件法、查表法、工作標準法等。吳秉恩（2002）將績效考評的方法分為二類：第一類為員工與員工比較，包括直接評等法、交替評等法、配對評等法、強迫分配法等。第二類為員工與標準比較，包括關鍵事件法、評等尺度法、行為定錨法、目標評估法、全方位評估法（360度評估法）等。李正綱和黃金印（2001）將績效考核的方法分為三種型態：第一種為常規型考核法，包括直接排序法、交替排序法、配對比較法、強迫分配法等。第二種為行為型考核法，包括圖表評等尺度法、重要事件法、行為定位尺度法等。第三種為產出型考核法，包括目標管理法、績效標準考核法。陳嘉碩（2002）認為常見的績效評量方法有評核尺度法、查表法、強迫選擇法、特殊事件法、實地調查法、人員比較法、自我考核法、心理評估法、目標管理法、評價中心法、行為定向評核表等。

綜上，專家學者對績效評量的方法，雖有不同的分類與名詞界定，惟對常見的績效評量方法，看法大致相同，茲摘要分述如下：

- （一）評等尺度法：評量者根據評量表上的考核因素給予受評者 A、B、C、D 或 1、2、3、4 等不同等級，而後將逐項的考核分數加總起來。
- （二）查表法：評量的項目採用文字敘述的方式，描述員工行為中可以接受和不可以接受的行為，而根據文字敘述，逐項評量各個受評者的行為表現。評量者只需要指出受評者有無此項因素，不必判定其程度的高低。
- （三）強迫選擇法：強迫評量者在兩個看似同值的主題敘述中作一選擇，即

使受評者認為兩個敘述都不適合，仍然要選擇兩者中較為接近的一項。

(四) 關鍵事件法：由主管或專業人員針對受評者平日工作中，各種不同的重要或特殊事件，加以紀錄在受評者資料卡上，以了解其工作成效。

(五) 實地調查法：由單位主管提供每一位受評者的績效表現資料，然後由專家根據這些資料實地訪問了解作成結論，再將評量結果交回主管，由主管與受評者共同討論，以增進績效。

(六) 人員比較法：其方法包括：1. 直接評等法，即將受評者工作狀況分別列出等級，再依高低定其成績順序。2. 配對比較法，即將每一位員工的工作狀況和其他員工比較，以定其成績順序。3. 強迫分配法，依據常態分配的法則，事先將評量要素等級比例，然後按規定的比例分配受評者成績。4. 交替評等法，在排序時，先將最優者及最劣者選出，而後在所剩未評之受評者中再交替選出次優或次劣者，如此依序評估，直到所有受評者均有績效評等為止。

(七) 工作標準法：即先就每一工作之性質、數量、時限或其他要求，訂出工作標準，然後依據每一工作人員的執行程度，進行考評。

(八) 因素品評法：先選定適當的考評因素，然後將每一因素區分為若干程度，每一程度予以描述，再將這些因素、程度及描述形成一張評核表。

(九) 目標評估法：員工和主管共同設定未來工作績效目標，這些目標相互一致，且可給予客觀的衡量。

(十) 評價中心法：多位考評者，在一段的期間內，運用各種方法，對每一位受評者作各種不同的測驗，以對受評者未來潛力發展作一個客觀的分析。

- (十一) 行為定向評核表：由一組主管與部屬共同找出、定義可以提高工作績效的重要尺度，再依據尺度找出三個重要事件，分別為高績效、中績效與低績效尺度，然後把績效尺度、尺度的定義和重要事件列成一張表，再由一組人就各事件定出其尺度距離。
- (十二) 行為定錨法：對評等尺度法各評量項目之評等尺度，逐一評述釋例解釋給分之標準，讓評分者有判定評分之依據。

二、績效評量的類別

績效評量的類別有由當事人自評、長官評量、同事評量等，亦有兼採二種以上方式者。陳嘉碩(2002)認為績效的評量來源有自我評量、直屬主管評量、同儕評量、多重評量、交叉評量、部屬評量、委員制評量及360度評量。吳秉恩(2002)認為由於直屬主管單獨考評易造成主觀偏誤，可搭配自我評估、同僚評估、複式評估、交叉評估、部屬評估、委員制評估、全方位評估等方式消除之。李長貴(2000)認為績效評量的種類有直接主管評核、自我評核、部屬評核、同事評核、團隊評核、顧客評核。

綜上，專家學者對於績效評量的種類，分類大致相同。前述績效評量的種類可以單獨運用，也可以複選運用，端視績效評量的對象及目的而定。茲分別說明如下：

- (一) 自我評量：由受評者先自行說明工作成果，做為評量者評量時參考的依據。

- (二) 直屬主管評量：即由受評者的直屬主管對其工作表現加以評量。
- (三) 同儕評量：為了防止直屬主管單獨評量之缺失，一部分分數由同事評量決定。
- (四) 複式評量：即直屬主管評量後，再由更高階層主管複評調整。
- (五) 交叉評量：如欲考核單位間之績效，除主管評量外，還可以由各單位中挑選合適人員組成評量小組，進行評量，以減少主觀偏失。
- (六) 部屬評量：即由部屬對直屬主管的考績加以考評，以了解部屬理想中之主管應具備的條件與能力。
- (七) 委員制評量：即由一群指派或推選的人共同組成委員會來辦理評量。
- (八) 顧客評量：全面品質管理，顧客也是參與管理中的一環，評量顧客對產品或服務的反應，以求績效水準的提升。
- (九) 360 度評量：評量者包括員工主管、同事、部屬、本人或顧客。這些人因為平常工作關係對員工的工作態度、行為、結果有不同的體會和觀察，藉此可以從上下、左右、內外的不同角度做全方位的評量。

大學教師在教學方面，常使用學生評量、同儕評量、自我評量、行政人員評量；在研究方面常使用同儕評量；在服務方面常使用同儕評量、自我評量、行政人員評量、委員會評量。績效評量的方法及類別，深深影響績效評量的結果，績效評量的方法及類別雖然很多，但選用時仍要視評量的目的、對象、內容等實際需求而定，方能達成預期的成效。

除了前述績效評量的方法與類別外，Kaplan 及 Norton (1992) 共同發展

出平衡計分卡 (balanced scorecard), 作為組織的策略管理工具。其規劃設計係由組織最上層的願景與策略衍生出來, 藉由一些衡量指標來達成策略之具體實施化。此制度與傳統只衡量部門或個人績效之績效評量制度並不相同, 平衡計分卡包括財務、顧客、內部流程及學習成長等四個構面, 建構不少的衡量指標, 提供組織將策略轉化為行動方案的架構。在設計平衡計分卡多重績效之權重時, 應考量的因素包括與策略相關程度、上級關心程度、指標因果關係程度、衡量的誤差程度、指標取得的容易程度等 (朱道凱譯, 2003)。目前私部門正興起一股導入平衡計分卡的風潮, 公部門與私部門因性質不同, 平衡計分卡能否完全適用於公部門, 尚有待觀察, 惟在各界普遍期待公部門提高績效的壓力下, 績效管理是公部門目前亟待推動的工作重點之一。

參、大學教師績效評量指標的建構

一、大學教師績效評量的爭議

瞿立鶴 (1992b) 認為大學校院教師依據大學及獨立學院教師聘任待遇規程第九條「任教著有成績者, 由學校酌予晉級」之規定, 及大學及專科學校教師年功加俸辦法第三條「依據教學、著述、研究、推廣服務成績, 由各校評定」之規定辦理年資加薪、年功加俸, 實質上就是一種自評制的考核或評量, 只是其考核依據不同而已。劉昊州 (1993) 認為大學及專科學校教師年功加俸辦法, 初為解決教師晉年功俸之問題而設, 該辦法並無具體規範, 用語相當籠統, 且授權各校自評, 成績考核中的重要規範, 如考核標準、考核方法、考核程序及救濟規定等, 均付闕如, 並且該辦法只有獎勵, 並無懲罰規定, 而獎勵部分亦只有晉級, 尚無獎金之設, 本身的獎懲顯不平衡, 與公立中小學教職員成績考

核的獎懲規定亦不平衡，實不足以稱為教師成績考核制度的一環。

教育部曾針對國立大專校院教師是否建立績效評量制度進行意見調查，調查結果，贊成辦理績效評量者佔 47.2 %，反對辦理績效評量者佔 46.2 %，無意見者佔 6.6 %，贊成與反對者之意見分別如下（黃韻如，1995：258-260）：

（一）贊成辦理績效評量者之意見

1. 所有工作，不論為何性質，均應管制其績效，大專教師應無例外。
2. 以激勵並收督促之效。
3. 公平合理之考核制度可鼓舞教師績效。
4. 互相鞭策鼓勵，以淘汰不適任教師。
5. 強化師資，並使行政透明化、民主化。

（二）反對辦理績效評量者之意見

1. 教學研究之成績無法量化，難求考核。
2. 學術自由的價值更甚於一個月的獎金。
3. 目前教學方面已有「教學特優獎助」；研究方面亦有「研究獎助」（國科會補助），如以上之獎勵能公平辦理，則當足以獎勵教師。
4. 教師之升等，其性質即考核，應避免重複。
5. 教育為良心工作，應對自己良心負責，無需由他人考核，如加以考核，則將弊多於利。
6. 考核使教師尊嚴受損，學術自由受限制，是行政之干預。
7. 聘用優良或適任教師比消極性的考核管道更具意義。

長久以來，國內學術界普遍認為基於學術自由及尊師重道，行政不應干涉學術，更不應對大學教師作過多要求，無形中增加教師績效評量的困難。又大學教師的工作在研究教學，其績效或不見於當時，或彰顯於若干年之後，其所追求的是看不見的價值，這種價值很難用客觀的評量標準評量（瞿立鶴，1992b），這也是大學教師實施績效評量的爭議所在。

馮明德（1995）分析國內大學實施教師績效評量之環境認為，中國傳統文化與社交特質中的面子、人情、關係等因素交互作用的結果，難以達成綜核名實，獎優汰劣的考核功能；其次，由於教授治校、學術自由，大學校長遴選產生等校園民主化的衝擊，間接也增加學校在推動教師績效評量的困難；再者，由於公立大學沒有可資辦理教師績效評量之法源，法令規章的限制，也影響教師績效評量的推動；再次，大學教師都是高級知識份子，自主意願高，榮譽感較強，會自我鞭策、自主管理，而較不願意受人支配，是以，推動績效評量時，應給予教師較大的自主性空間與充分的尊重；最後，由於學校財務問題，私立大學往往因董事會態度保守或財務拮据，而不能或不願辦理績效評量。

綜上所述，大學教師績效評量的爭議，除了教師的工作性質、大學的生態環境及學校的財務問題外，主要仍在於沒有明確的法令規定、教師充分參與建立的評量制度以及客觀具體的評量指標。

二、大學教師績效評量指標的建構

Eccles 指出，組織評量什麼，什麼就受到重視，尤其當獎酬與評量結果聯結在一起時更是如此（引自傅鍾仁，2003）。由此可見評量指標的重要性與影響性。Schedller（1998）認為合宜的績效評量指標應符合下列標準：

（一）適合性：根據綜合性和系統性的方案設計所搭配的評量標準，可以避

免過多的資訊。

- (二) 充分性：評量標準對行政活動和方案的所有面向，提供一個滿意的答覆。
- (三) 有用性：評量標準能配合方案需求以及政治和管理的需求。
- (四) 可行性：評量標準可以在合理費用下運作。
- (五) 適時性：評量標準可以在要求的時間內運作。
- (六) 簡單性：儘可能使用最低數額的評量標準。

呂美花（2003：141-146）在《我國技職校院教師教學服務考核指標之建構》的研究指出，合理優質的教學服務指標共有下列十一個核心層面：

一、教學部分

- (一) 教學準備：包括教材、教案準備完備；教學計畫規範清楚；輔助媒體、教具準備周延；教學目標規範明確清楚；了解學生的起點行為等細項。
- (二) 教學實施成效：包括教學方法；教學內容、進度、教學目標達成程度；教學態度；缺課情形；學生作業評量；提升教學績效之措施等細項。
- (三) 課後輔導：包括學生作業指導；專題或論文指導；對學業欠佳學生實施課後輔導；輔導學生認識就業市場、職場倫理等細項。
- (四) 教務行政配合：包括參與課程教學會議情況；參與教學有關的行政工作、參與考試監考態度；送繳學生成績情形；提出教學興革事項等細項。
- (五) 教學績效評量：包括學生評量、系（所）主管評量、自我評量等細項。
- (六) 進修研究：包括參加學術研討會；研究發明獲得專利；發表學術論文；獲國科會或其他政府機關研究計畫獎助；與企業界產學合作；進修取

得技術證照或第二、三專長等細項。

二、服務部分

- (一) 全校性服務：包括擔任行政、學術主管或召集人；參與校內各項委員會委員或會議代表；策劃或協辦校內各項學術性活動；擔任專案召集人及相關工作；辦理學校重大活動；擔任全校性招生工作等細項。
- (二) 系所服務：包括參與系所各項委員會；參與辦理招生相關事宜；參與系所課程規劃；輔導學生參加考照、推甄考試等細項。
- (三) 推廣服務：包括系所推廣班的規劃、開發、設立、授課；配合進修部課程的授課；參與相關領域的社區或校外服務等細項。
- (四) 學生輔導服務：包括擔任導師；參與學生的班級活動或社團活動；協助學生解決問題並與學務單位聯繫；主動發覺轉介特殊個案學生等細項。
- (五) 校外服務：包括接受公民營機關委辦之計畫、專題演講、專案研究；獲政府機構邀請擔任評審、命題、審查等專業服務工作；輔導產學合作機構等細項。

吳宇正（2002：35）在《大學教師績效評估模式之研究-應用 DHP 法》的研究中，將教學、研究及服務的績效指標訂定如下：

一、教學部分

- (一) 教學評鑑：包括授課內容、教學方法與技巧、教學態度等細項。
- (二) 指導學生學術研究之績效。

二、研究部分

- (一) 學術編著：包括期刊論文、會議論文、著書及專利等細項。
- (二) 研究計畫：包括學術性研究計畫、實務性研究計畫等細項。
- (三) 研究獎勵：包括國科會傑出研究獎、國科會甲種研究獎、國科會乙種研究獎、教育部學術研究獎、各學會設置論文獎等細項。

三、服務部分

- (一) 行政服務：包括全校性服務、系所服務、對外服務等細項。
- (二) 學生輔導：包括學生課業與生活的輔導。

綜上所述，大學教師績效評量指標仍不脫教學、研究與服務三大項，各大項之下可再依層級區分，教學部分主要的指標有教學評鑑、指導學生學術研究之績效、教學準備、教學實施成效、教務行政的配合、課後的輔導等；研究部分主要的指標有學術編著、研究計畫、研究的獎勵、與企業界產學合作、研究發明獲得專利等；服務部分主要的指標有校內行政服務、校外服務、學生輔導、推廣服務等。又教學、研究與服務評量指標之權重分配，牽涉到政府的政策及大學的定位及目標（教學型大學或研究型大學）。目前我國教育部主導大學追求卓越，重視提升學術研究水準，研究顯得相對重要。而美國對於大學教師教學與研究間平衡的爭論，學界之外的許多人及學界之內的少數人都主張美國高等教育應更重視教學，他們認為研究的價值被高估了，而且特別是考慮財政的困難，以及對於績效責任的要求，大學教授必須更有生產力，而學界的獎酬制度造成了這個不平衡（陳舜芬譯，2003）。教學、研究與服務是大學教師的主要任務，三者之間如何取得平衡，也是大學教師績效評量必須考量的重點。

第四節 我國及國外大學教師績效評量與獎勵的概況

本節主要介紹國內大學教師績效評量與獎勵的實例，國立大學以台灣師範大學、中興大學、臺北護理學院為例，私立大學以元智大學、大華技術學院、華梵大學為例，分別說明之。國外大學教師待遇及績效評量情形，以美國、英國及日本為例說明之。

壹、國立大學教師績效評量的實例

教師法及大學法修正草案有關教師評鑑之規定雖然尚未完成立法，部分國立大學為提昇教師教學、研究與服務之品質及績效，促進教師專業成長，在自主的前提下，紛紛自訂教師評鑑或教師績效評量辦法，以下謹以國立臺灣師範大學、國立中興大學以及國立臺北護理學院的實例，分別說明之。

一、國立臺灣師範大學

該校訂有《國立臺灣師範大學教師評鑑準則》，並據以辦理教師評鑑事宜，茲將相關規定整理說明如下（臺灣師大，2003）：

- （一）評鑑對象：服務滿一年以上之專任教師。
- （二）評鑑方式：得包括系（所）院評鑑、教師自評、教師同儕評鑑、學生評鑑與其他評鑑。
- （三）評鑑項目：
 1. 教學：教學時數合乎基本規定；教學評鑑；指導學生學術研究之績效；其他教學事項。

2. 研究：學術論著(或作品、展演相關資料)；研究計畫；研究獎勵。

3. 服務：校內服務；校外服務。

(四) 評鑑期程：講師及助理教授每隔三年由各學院實施教學、研究及服務之評鑑；副教授及教授至少每五年須由各學院實施評鑑。

(五) 評鑑標準：教學、研究、服務三方面評鑑之總成績達七十分者為符合標準。

(六) 未達評鑑標準教師之處理：評鑑結果不符合標準者，不得提出升等；講師及助理教授並由學院協調系(所)給予合理之協助，一至兩年再予評鑑，再評鑑如仍不符合標準者，由系(所)向系(所)教評會提出停聘或不續聘之建議。副教授及教授於次一年起不予晉薪、不得超授鐘點且不得在外兼職兼課；但一年後可申請辦理再評鑑，自再評鑑通過之次年起解除上述限制。

(七) 免接受評鑑者之條件：1. 年滿六十歲者。2. 獲選為中央研究院院士者。3. 獲頒教育部學術獎或國家講座者。4. 曾擔任國內外著名大學講座教授經本校認可者。5. 曾獲頒國科會傑出研究獎三次以上或甲種研究獎(或優等獎)十次以上者(一次傑出研究獎可抵兩次甲種研究獎，助理教授級以上獲領一次專題研究計畫研究主持費核計一次甲種研究獎)。6. 曾獲其他重要教學、研究、服務獎勵或其成果具體卓著，經各系、所、學院簽請校長同意免接受評鑑者。

(八) 評鑑細則：各學院教評會應依教師評鑑準則訂定評鑑細則，敘明評鑑項目、評鑑方式、計分標準、評鑑程序、評鑑結果之處理方式等，經院務會議通過後，報請校長發布施行。

(九) 評鑑結果：各學院應將教師評鑑結果送交校教評會備查，並將評鑑結果通知相關系所及個人。

二、國立中興大學

該校亦訂定《國立中興大學教師評鑑準則》，並據以辦理教師評鑑事宜，茲將相關規定整理說明如下（中興大學，2003）：

- (一) 評鑑對象：編制內之各級專任教師。
- (二) 評鑑內容：分為教學績效、研究績效、服務績效等三大部分。各院應針對這三大部分訂出詳細的評鑑項目與佔分比例，製成表格，並規定評鑑之方法與通過之標準，報校核備。
- (三) 評鑑期程：各級專任教師每三年應接受一次評鑑。新聘教師於到校第三年開始接受評鑑。任何一次評鑑結果未達通過標準者，下一年均應接受「再評鑑」。「再評鑑」仍未達通過標準者，下一年應繼續接受「再評鑑」，直至通過為止。
- (四) 評鑑程序：各學院，應於每學年開始時，組成教師評鑑小組，負責該學年度該院內教師之評鑑工作，小組之組成方式與人數，由各院自定。
- (五) 免接受評鑑者之條件：年滿六十歲者；獲選為國家學術研究院院士者；曾獲頒教育部學術獎、教育部特優教師獎或更高之國內外榮譽者；曾擔任國內外著名學術講座之教授；曾獲頒國科會傑出研究獎達三次以上者。
- (六) 再評鑑仍未達通過標準者之處理：評鑑小組應儘速通知各系（所）級教師評審委員會。系（所）教師評審會也應儘速針對未能通過之原因，

議決適當之處理方式。如須懲處，可建議採下列一項或多項方式實施。

1. 當年度不予晉支薪俸。
2. 當年度不發給年終獎金或減少年終獎金之額度。
3. 下年度不准在校內、外兼職。
4. 下年度不准在校外兼課。
5. 下年度不准借調。
6. 下年度不准申請休假研究。
7. 下年度不准申辦升等或改聘。
8. 一年後不予續聘。

(七) 績效優良教師之獎勵：評鑑結果如有教學績效特別優良之教師，應建請其所屬單位將之推薦至該校「教學特優教師獎」受理單位，參與特優教師之甄審。如有研究績效特別優良者，則建請其申請該校「研究績優獎」或「青年教師研究獎」。如有服務績效特別優良者，則建請其單位於該校行政會議中提案給予表揚。各院、系（所）亦可針對評鑑結果，另自訂獎勵措施。

三、國立臺北護理學院

該校訂有《國立臺北護理學院教師年資加薪、年功加俸審查要點》，並據以辦理教師加薪、加俸事宜，茲將相關規定整理說明如下（臺北護理學院，2003）：

(一) 評量對象：全體專任教師。

(二) 評量內容：

1. 年資加薪：有下列情形之一者，不予年資加薪。

- (1) 有曠課或曠職情形者。
- (2) 違反聘約有具體事實者。
- (3) 留職停薪者。
- (4) 因本職受刑事處分者。
- (5) 經系所及行政單位評為不適者。
- (6) 無任何與本身教學相關之學術論文發表、著作或其他研究成果者。

2. 年功加俸：不能具有上述不予年資加薪之情事外，並需具有下列條件之一者，方可年功加俸。

- (1) 發表與本身教學相關著述一篇以上者。
- (2) 研討改進教學方法，對學生確有助益者。
- (3) 積極推廣服務具有具體成效或敘獎有案者。
- (4) 完成重要任務，著有貢獻者。
- (5) 積極參與校務，獲得肯定者。

(三) 評量期程：每學年辦理一次，於學年結束時辦理。

(四) 評量程序：當事人先自評後，由系所或行政主管填具具體事實，經系所教評會評審後再提校教評會評審。

(五) 評量結果之處理：依據校教評會評審結果予以加薪、加俸，並核發年資加薪、年功加俸通知書。

另該校訂有《國立臺北護理學院教師教學服務成績考核辦法》，於教師申請升等時，評量其教學、服務成績，茲將相關規定整理說明如下（臺北護理學院，2003）：

- （一）評量對象：申請升等之專、兼任教師。
- （二）評量內容：教學評量項目包括課室評值表評值及提昇或改善教學事項；服務評量包括兼行政主管、兼導師及下列有關之服務事項。
 - 1. 參與及促進系科所務及校務發展。
 - 2. 提昇本校學術地位。
 - 3. 有關增進校譽事實。
 - 4. 有關促進對學校向心力事實。
 - 5. 有關輔導項目：社團輔導、心理諮商輔導、就業輔導等。
- （三）評量期程：每年四月、十月受理升等時辦理。
- （四）評量程序：先由教師自評，再由系所組成專案小組負責查核相關資料，查核結果送系所教評會參考並決定分數，系所教評會初審通過，再提校教評會複審。
- （五）評量結果之處理：教學服務成績占升等總成績的百分之三十，其中教學占 10%，服務占 20%，教學服務成績未達七十分以上者，升等案不通過。

目前國立大學辦理之教師評鑑或教師績效評量，有以三年一次的方式辦理者，有每學年辦理者，亦有於升等時才辦理教學服務成績之評量者，端視其評量的目的而定，且教師符合免接受評鑑之條件者，即可排除於評鑑之外。惟因

尚無發給績效獎金之法源依據，故評量結果多以不予晉薪（俸）、當年度不發給年終獎金或減少年終獎金之額度、不准在校內（外）兼職、兼課、不准借調、不准申請休假研究、不准申辦升等、停聘、不續聘等消極處分為主，較少積極性的獎勵措施。茲將國立臺灣師範大學、國立中興大學及國立臺北護理學院三校實施教師績效評量的異同，比較說明如表 2-7。

表 2-7 臺灣師範大學、中興大學、臺北護理學院實施教師績效評量之比較

	國立臺灣師範大學	國立中興大學	國立臺北護理學院
評量對象	服務滿一年之專任教師	專任教師	專任教師
評量項目	教學、研究、服務	教學、研究、服務	教學、研究、服務
評量期程	講師、助理教授三年一次；副教授、教授五年一次	每三年一次	1. 年資加薪、年功加俸每學年評量一次 2. 升等時辦理評量
評量標準	教學、研究、服務三方面總成績達七十分；評量細則由各學院自訂	各學院自訂	1. 明列不予年資加薪的情形及給予年功加俸的條件 2. 升等總成績中研究成績占 70%，教學服務成績占 30%，其中教學占 10%，服務占 20%，教學服務及研究成績未達七十分以上者，升等案不通過。

表 2-7 臺灣師範大學、中興大學、臺北護理學院實施教師績效評量之比較(續)

未達標準者之處理	<ol style="list-style-type: none"> 1.不得提出升等 3.講師、助理教授一至二年後再評量，仍未達標準者予以停聘或不續聘 4.副教授、教授於次一年起不予晉薪、不得超授鐘點且不得在外兼職兼課 	<ol style="list-style-type: none"> 1.下一年接受再評鑑 2.再評鑑仍未通過者採當年度不予晉支薪俸、不發或減發年終獎金之額度、不准在校內外兼職、不准校外兼課、不准借調、不准休假研究、不准申辦升等、一年後不予續聘等方式處理 	<ol style="list-style-type: none"> 1.不予年資加薪、年功加俸 2.升等不通過
免評量者之條件	<ol style="list-style-type: none"> 1.年滿六十歲者 2.中央研究員院士 3.獲教育部學術獎或國家講座 5.該校認可之國內外大學講座教授 6.獲國科會傑出研究獎三次以上或甲種研究獎十次以上 6.績效卓著，專案簽准免接受評量者 	<ol style="list-style-type: none"> 1.年滿六十歲者 2.獲選為國家學術研究院院士者 3.曾獲頒教育部學術獎、教育部特優教師獎或更高之國內外榮譽者 4.曾擔任國內外著名學術講座之教授 5.曾獲頒國科會傑出研究獎達三次以上者。 	無
評量優異者之獎勵	無	<ol style="list-style-type: none"> 1.教學優異者推薦參加該校教學特優教師獎之甄審 2.研究優異者建請申請該校研究績優獎或青年教師研究獎 3.服務優異者於行政會議給予表揚 	<ol style="list-style-type: none"> 1.給予年資加薪、年功加俸 2.升等通過

資料來源：研究者自行整理。

貳、私立大學教師績效獎勵的實例

《教師待遇條例》草案對私立學校教師績效獎金之規範，係由各校視財務狀況自行辦理（《教師待遇條例》草案第二十一條）。私立大學財務自主，經費運用較國立大學有彈性，部分私立大學為提高教學、研究與服務之品質，在《教師待遇條例》尚未完成立法前，已自訂教師績效獎勵辦法，將教師績效與獎勵結合，以鼓勵表現優良之教師。以下僅就元智大學、大華技術學院、華梵大學等三校教師績效獎勵制度，分別說明如下：

一、元智大學

元智大學首開風氣之先，於民國八十一年訂定《元智大學教師學年度績效獎勵辦法》，實施教師績效獎勵制度，該校辦理情形分述如下（元智大學，2003）：

- （一）評量期間：配合年度發聘作業，每年辦理一次。
- （二）評量要項：分為教學、研究與服務三要項，評量細目及標準另訂，教師可自行決定參與其中任何項目。
- （三）評量程序：由教師績效獎勵審議委員會決議，呈校長核定。
- （四）評定等級：教師年度績效評量結果以「特優」、「優」、「佳」、「可」四個等級為原則，並依等第發給不同額度之獎金、獎牌或其他形式之獎勵。各評量要項得再產生「傑出」教師若干名，評選細則另訂。
- （五）獎金額度：每位教師績效獎金額度最高以不超過該教師該年度年薪本俸為原則，獎金每年分二期發放。
- （六）未達最低要求標準教師之處理：提請校教師評審委員會審議後確認。

(七) 經費來源：除年度預算中既定金額外，校長可視該年度建教合作及募款收入之狀況酌予增加。

元智大學教師績效評估模式的建立，係採用多評估項目、多層級且用相對成績比較的方法建立評估架構，經多次公聽會之意見回饋方予定案，其績效評估制度的架構詳如表 2-8 所示。

表 2-8 元智大學教師績效評估制度架構

年 度 績 效	教學	教學	課程內容
			教學方法與技巧
			教學態度
			教學負荷
	研究	主持計畫	學術性計畫
			實務性計畫
		論文發表	A 類期刊
			B 類期刊
			會議論文
		得獎	教育部或國科會之學術研究獎
	其他學術研究單位之學術獎		
	服務	導師服務	導師服務
		行政服務	參加委員會
			學分班教學與建教合作參與程度
			實驗室規劃管理
指導學生實習			
其他系所服務			

資料來源：馮明德（1995：319）。

元智大學教師績效評估制度之建立程序，首先訂定績效評估制度之建立理念，並和教師溝通制度之意義及影響，形成共識，再由教師代表組成委員會研

擬考評辦法、項目及權重，繼之辦理多場教師公聽會，將回饋之意見納入考評辦法後，再提經校務會議通過並公布實施。至於教師績效評估制度之實施程序，每年度底教師先予自評，並將自評結果交相關委員會，教學部分由教師自評、同儕互評、學生問卷及系主任考評後送教評會審核；研究部分計算各教師於年度論文、計畫、獲獎等成績後送研究發展委員會審核；服務部分由系主任考評教師服務成績，由一級主管考評二級主管成績，由學務處及系主任考評教師導師服務成績後提行政會議審核；總合三項成績後由績效獎勵委員會作最後之審議及獎金分配原則，呈校長核定後，由系主任將考核結果和教師懇談及訂定下年度目標，最後由績效獎勵委員會以問卷調查教師意見並修正考核辦法（馮明德，1995）。

二、大華技術學院

大華技術學院於民國八十三年訂定《大華技術學院教師績效考核辦法》，跟進實施教師績效獎勵制度，該校辦理情形分述如下（大華技術學院，2003）：

- （一）評量期間：自上年度六月一日起至次年度五月三十一日止。
- （二）評量要項：分為教學、研究與服務三要項，評量細目及標準另訂。各處、室、系（科）主任及升等滿二年之教授得自行選擇各項評量之權重。
- （三）評量程序：由教師績效考核委員會決議，呈校長核定。
- （四）評定等級：教師年度績效評量結果共分四級。
- （五）獎金額度：每位教師績效獎金額度以年薪中之本俸部分某百分比計算，

最高以不超過該教師該年度年薪中之本俸部分之百分之百為原則。

- (六) 低於評量標準教師之處理：對評量結果列為第四級之教師給予不晉級之考量；連續二年評量結果低於標準之教師，得提請教師評審委員會給予不續聘之考量。
- (七) 經費來源：由教育部獎助私立院校改善師資經費中提撥適當額度，並視建教合作收入酌增。

三、華梵大學

該校「教師評鑑」採用三級三審制，分別為系、院、校三級教師評審委員會。各系（所、室、中心）以《華梵大學教師評鑑獎勵辦法》為母法，分別訂定評鑑辦法，各學系（所、室、中心）教師評審委員會並依據各系（所、室、中心）訂定之辦法辦理優良教師初選，並將初審通過送院教師評審委員會審核通過。教務處再彙整各學院教師評審委員會通過之優良教師名單，提案送請校教師評審委員會評選出本校優良教師。茲將該校辦理情形分述如下（華梵大學，2003）：

- (一) 評鑑期間：以學年度為準。
- (二) 評鑑要項：分為「教學」、「研究」、「輔導與服務」等三項。各系（所、室、中心）以「華梵大學教師評鑑獎勵辦法」為母法分別訂定評鑑辦法。
- (三) 評選程序：採用三級三審制，分別為系（所、室、中心）教師評審委員會、院教師評審委員會、及校教師評審委員會。
- (四) 評選名額：各學系（所、室、中心）教師評審委員會得就「教學」、「研

究」、「輔導與服務」三項各推選教師乙名參加複審，但專任教師人數超過十人以上之單位，每滿十人得增選乙名。

(五) 獎勵方式：獲得「教學優良教師」、「學術研究優良教師」、「服務優良教師」，每人頒發獎牌乙面、獎品乙份以資鼓勵。

茲將元智大學、大華技術學院及華梵大學三校實施教師績效獎勵的異同，比較說明如表 2-9。

表 2-9 元智大學、大華技術學院、華梵大學實施教師績效獎勵之比較

	元智大學	大華技術學院	華梵大學
實施對象	專任教師	專任教師	專任教師
評量項目	分教學、研究、服務三要項，評量細目及標準另訂，教師可自行決定參與其中任何項目	分為教學、研究與服務三要項，評量細目及標準另訂。各處、室、系（科）主任及升等滿二年之教授得自行選擇各項評量之權重	分為教學、研究、輔導與服務三項。各系（所、室、中心）以「華梵大學教師評鑑獎勵辦法」為母法分別訂定評鑑辦法
評量期間	配合年度發聘作業，每年辦理一次	自上年度六月一日起至次年度五月三十一日止	以學年度為準
評量程序	由教師績效獎勵審議委員會決議，呈校長核定	由教師績效考核委員會決議，呈校長核定。	採用三級三審制，分別為系（所、中心）教師評審委員會、院教師評審委員會、及校教師評審委員會
評選名額	由教師績效獎勵審議委員會決議，呈校長核定	由教師績效考核委員會決議，呈校長核定。	各學系（所、室、中心）教師評審委員會得就「教學」、「研究」、「輔導與服務」三項各推選教師乙名參加複審，但專任教師人數超過十人以上之單位，每滿十人得增選乙名

表 2-9 元智大學、大華技術學院、華梵大學實施教師績效獎勵之比較（續）

評定等級	教師年度績效評量結果以「特優」、「優」、「佳」、「可」四個等級為原則，並依等第發給不同額度之獎金、獎牌或其他獎勵	教師年度績效評量結果共分四級	獲得「教學優良教師」、「學術研究優良教師」、「服務優良教師」，每人頒發獎牌乙面、獎品乙份以資鼓勵
獎金額度	每位教師績效獎金額度最高以不超過該教師該年度年薪本俸為原則，獎金每年分二期發放。	每位教師績效獎金額度以年薪中之本俸部分某百分比計算，最高以不超過該教師該年度年薪中之本俸部分之百分之百為原則。	無
未達最低要求標準教師之處理	提請校教師評審委員會審議後確認。	對評量結果列為第四級之教師給予不晉級之考量；連續二年評量結果低於標準之教師，得提請教師評審委員會給予不續聘之考量。	無
經費來源	除年度預算中既定金額外，校長可視該年度建教合作及募款收入之狀況酌予增加。	由教育部獎助私立院校改善師資經費中提撥適當額度，並視建教合作收入酌增。	由年度預算中支應

資料來源：研究者自行整理。

華梵大學教師評鑑獎勵係透過選舉或申請方式評選產生，獎勵方式為發給獎牌及獎品獎勵，並未如元智大學及大華技術學院針對教師教學、研究及服務之整體績效進行評量並與獎金相結合。其他私立大學亦分別有針對其強調之重點訂定教師獎勵辦法，例如樹德科技大學訂有教師研究績效獎勵辦法；逢甲大學訂有優良導師暨導師制度績效獎勵實施要點；淡江大學訂有教學特優獎勵規則、專任教師研究獎勵申請規則等，其獎勵方式有發給獎金者，有發給獎牌、

獎品者，惟評選過程亦多以選舉或當事人申請方式進行，並未對教師教學、研究及服務之整體績效進行評量。綜上，元智大學及大華技術學院教師績效獎勵制度，係基於過去一段期間對教師實際表現的績效予以評定等級，且績效獎金是針對個人的績效分配，是較為正式的評估，也較符合功績薪給制之精神。

參、國外大學教師待遇與績效評量情形簡述

國外大學部分，茲以美國、英國及日本為例，簡述如下：

一、美國

美國教育制度屬於地方權限，有關教師權利、義務、薪資待遇及福利等人事規章，分別由各學區、公私立大學校院與相對工會團體（如教師工會等）集體協議後明文約定據以執行，而聯邦政府並不介入。以下謹以幾個實例說明如下：

（一）維吉尼亞理工暨州立大學（Virginia Polytechnic Institute and State University）

學校每年對教師之專業表現（如教學活動、所從事之創造性學術活動、其他專業活動及學年中所獲得之認可著述或獎項）由系或部主任予以審查並評鑑，而升等或永職之候選人對大學之貢獻狀況均將被評鑑，其結果並被慎重考慮（黃韻如，1995）。

（二）喬治亞州立大學（Georgia State University）

講師及副教授每年均受評鑑，作為升等之參考；評鑑結果可供資深教師對新進者建議與指導之參考，而教師本人亦可體認學校的要求及自己的缺點，而能掌握努力的方向，同時學校亦據以決定是否予以升等、續聘或永聘(黃韻如，1995)。

(三) 東華盛頓大學 (Eastern Washington University)

該校的教育學系由個別教師自行提出要在研究、教學和服務那些方面(可以只選一方面或結合任二、三面)完成什麼樣的目標，交由評鑑委員會同意，只要教師能達成契約行為，即可獲績效獎金(黃雅容，2003)。

(四) 保齡綠州立大學 (Bowling Green State University)

該校的教育基礎學和探討學系評鑑績優的方式，是由系內教授彙整出 86 個他們認為足以反映教師在研究、教學和服務績優表現的活動和成果，並賦予這些活動和成果相對的權重，這個所謂的「活動點數績優方式」(activity-point merit approach)，績優標準全部量化，相當明確、可預測，方便調整(黃雅容，2003)。

(五) 加州大學系統 (University of California System)

加州大學系統講師一年一聘，但擔任講師期間不可超過二年。教師升等評鑑的考核標準包括教學、研究、創新、專業能力與表現、社會服務等，助理教授每二年評鑑一次，至第六、七年時，評鑑是否可以給予終身職，由各校區校長作最後決定。副教授每二年評鑑一次，一般在第六年將綜合評鑑決定是否升

為正教授；到了教授階段，有八個薪級，在到達第五薪級之前，依每三年評鑑一次升級，之後除非有傑出表現，否則很難獲得升級（教育部，2003d）。

美國一般大學教師薪資採績效制（merits-based），每一位教師之薪資均為個案考量，端視市場供需（人、地、時）及教師表現決定，因此同系、同年資、同職稱之教師其薪資均有可能不同。又教師每年聘期為九個月，一般寒暑假無需到校，亦不支薪，如於寒暑假開課屬額外教學可支薪，但薪資多寡則無統一規定。一般而言，各系所聘任教師時將依其績效、並參考「全美大學教授協會」（American Association of University Professors）最新大學教師平均薪資統計、當時物價指數及國民平均所得等條件後，作出薪資範圍建議再提交校長決定（教育部，2003d）。美國大學教師績效待遇的作法，與我國國立大學教師一體適用相同待遇標準之情形，截然不同。

二、英國

英國大學教師通常分為四級：教授（professor）、高級講師（senior/principal lecturer）、講師（lecturer）、研究員（researcher）。大學教師的薪級表是由大學學術人員薪給委員會（University Academic Salaries Committee）訂定的，該委員會係由政府及大學教師代表組成的，雙方代表透過談判協商後共同決定之。大學各級教師的薪級表不同，教授薪級表採概數薪級表，只訂最低及平均薪俸額，不訂薪級，而由學校依教授的表現及市場的競爭性決定個別教授的薪俸。高級講師、講師及研究員的薪級表則採分

級薪級表，高級講師 senior lecturer 及 principal lecturer 各分十級、講師分九級、研究員分為 A、B 二級，A 級分六個等級，B 級分十一個等級（林文達，1987；教育部，2003e）。

為鼓勵教師不斷自我充實及改進，英國大學常明訂某一薪級為效率標竿（efficiency bar），平常均為聘任後五年，考核合格（即具有效率）之教師，方得越過該一標竿而繼續晉薪。其通過的條件為：（一）對課程教學及指導等工作有滿意之表現（二）審慎執行測驗學生工作，並能勝任所任行政工作（三）具大學教師之潛能與前瞻能力。（四）有令人滿意之研究表現（黃韻如，1995）。若經考核不合效率標準者，則暫停晉級加薪，以激其自行改善。凡經考核不能通過標竿者，經一段時間改善其工作效率後，得提出工作標竿之申請，經學校考核通過後，即可繼續晉級（林文達，1987；教育部，2003e；黃韻如，1995）。

三、日本

日本大學教師的考評分為 ABCDE 五等，由校長考評，C 以上為合格，獎金 C 以上均相同，又合格者皆不告訴教師，D 以下者則書面通知（黃韻如，1995）。日本公立大學教師的待遇，按照日本國家公務員教育職俸給表規定，依人事院規則所訂之職務區分為一至五級，五級適用於教授，四級適用於助教授，三級適用於講師，二級適用於助手，一級適用於帶學生實驗、實習之指導人員，每級之俸給月額又區分為二十三至三十八個等級。教師待遇除俸給外，其他依個人家庭情形及擔任工作而有不同的加給補助，主要有四種類型：（一）生活上

加給，如親屬扶養、交通、房屋等加給補助；(二)地區性加給，如特定地區加給、偏遠地區加給等；(三)工作內容加給，如主管加給，義務教員特別加給等；(四)工作情形加給，如超勤加給、值日加給等(教育部，2003c)。

日本私立大學以伍藏野女子大學教師待遇為例，俸給分為五等級，一等級適用於教授，二等級適用於助教授，三等級適用於講師，四等級適用於助手，五等級適用於研究室員，每等級之俸給月額又區分為二十二至四十四個級，支給標準較公立大學為高。教師待遇除俸給外，尚有職務津貼、管理職津貼、住宅津貼、家族津貼、超過授業津貼、臨定特別津貼、畢業論文審查費及獎勵金等(教育部，2003c)。

茲將美國、英國及日本三個國家的大學教師待遇與績效評量情形，比較說明如表 2-10。

表 2-10 美國、英國、日本大學教師待遇與評量之比較

	美 國	英 國	日 本
待遇情形	美國一般大學教師薪資採績效制，每一位教師之薪資均為個案考量，因此同系、同年資、同職稱之教師其薪資均有可能不同。一般而言，各系所聘任教師時將依其績效、並參考「全美大學教授協會」最新大學教師平均薪資統計、當時物價指數及國民平均所得等條件後，作出薪資範圍建議再提交校長決定。	大學教師的薪級表是由大學學術人員薪給委員會訂定，該委員會係由政府及大學教師代表組成的，雙方代表透過談判協商後共同決定之。大學各級教師的薪級表不同，教授薪級表採概數薪級表，只訂最低及平均薪俸額，不訂薪級；高級講師、講師及研究員的薪級表則採分級薪級表。	公立大學教師的待遇，按照日本國家公務員教育職俸給表規定，依人事院規則所訂之職務區分為一至五級，每級之俸給月額又區分為二十三至三十八個等級。教師待遇除俸給外，其他依個人家庭情形及擔任工作而有不同的加給補助，主要有生活上加給；地區性加給；工作內容加給；工作情形加給等。
評量情形	教師評量由各學區、公私立大學校院與相對工會團體(如教師工會等)集體協議後明文約定據以執行，聯邦政府並不介入。美國有些大學實施功績薪給制，有些大學則未實施。	明訂某一薪級為效率標竿，平常均為聘任後五年，考核合格(即具有效率)之教師，方得越過該一標竿而繼續晉薪。	分為ABCDE五等，由校長考評，C以上為合格，獎金C以上均相同，又合格者皆不告訴教師，D以下者則書面通知。

資料來源：研究者自行整理。

綜上可知，美國、英國、日本大學校院教師均有辦理考核、評量、或評鑑之規定，評量結果作為升等、續聘、永聘、晉薪加級或核發獎勵金之參考。我國教師法及大學法修正草案均增列教師評鑑之相關規定，希望藉由評鑑制度以獎優汰劣，建立大學校院教師的獎勵與退場機制。大學校院教師辦理績效評量似是時勢所趨，而如何規劃設計具體可行的大學校院教師績效評量與獎金制度，是各大學校院的一大挑戰。

