

第五章 結論與建議

本研究經由文獻探討、問卷調查、訪談、研究結果之分析與討論，主要目的在探討教師績效獎金之概念、發給背景及相關法令，並瞭解國立大學教師、專家學者及政府官員對實施教師績效獎金的意見與建議。本章根據研究結果，歸納出主要的結論與建議，供主管教育行政機關、國立大學、教師及未來研究之參考。

第一節 結論

根據前述研究結果，總結分析歸納如下的結論：

壹、大學實施教師績效獎金有助激勵教師士氣，提升教師個人及學校整體的教學、研究、服務表現。

根據文獻探討，期望理論、增強理論、公平理論及目標設定理論之學者們，均認為績效待遇會激勵員工產生高水準的績效，報酬與績效愈緊密結合，愈有激勵作用。本研究結果，教師對於實施績效獎金的功能均持肯定態度，認為實施教師績效獎金有助激勵教師士氣，提升教師個人及學校整體的教學、研究、服務表現，並型塑重視績效的學校文化，與文獻探討相符。

貳、《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案內容，除經費問題以外，普遍為教師所接受。

多數教師同意《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案的內容，只規範個人績效獎金；全體教師均要接受績效獎金之審核；受獎人數比例不超過編制內專任教師之五分之一；教學、研究與服務優異獎均要就教學、研究與服務三方面進行評量。惟對於以校務基金自籌經費支應績效獎金，及學校年度短絀即不得發放績效獎金之規定，則贊成與反對人數相當，或許是因各校校務基金規模及募款能力不同，看法略有差異。

參、教師對學校實施績效獎金的規劃，因各校的屬性、業務分工、組織氣候、校務基金規模等因素，意見並不一致。

有近五成三的教師認為學校規劃實施教師績效獎金，獎金數額宜先訂定標準，且每年定期發給。至於學校主辦績效評量的單位、績效獎金數額的區分等級、校務基金自籌經費用以支應教師績效獎金之比例、績效獎金的發給方式等，因各校的屬性、業務分工、組織氣候、校務基金規模等因素，意見並不一致。其中校務基金自籌經費用以支應教師績效獎金之比例，近七成四的教師選擇占 30 % 以下，顯示教師不希望因發放績效獎金而排擠到其他校務開支。

肆、多數教師贊同實施績效評量，評量項目包括教學、研究及服務，並根據評量結果核發獎金。

從問卷調查結果得知，有 79 % 的教師贊成實施績效評量，此與文獻探討黃韻如（1995）之研究結果，贊成實施績效評量者僅 47.2 % 有落差。揆其原因，隨著時代的演進，社會的競爭，教師體認競爭機制是進步的動力之一，要

追求大學卓越，教師本身也必須卓越，且基於公平理論，員工所得的報酬需與其投入的比率相等的觀念，教師希望評量成績優異者，能根據其績效核發獎金，以為激勵。另有 69 % 的教師贊成全體教師均要接受績效獎金之審核，此與訪談結果，受訪者多認為教師均應參加績效獎金計畫，尚不宜自由選擇參加，以免部分教師藉以規避評量，情形相符。

伍、多數教師同意全校教師適用相同的教學及服務績效指標，但不同意全校教師適用相同的研究績效指標。

教師的工作內容包括教學、研究及服務，從文獻探討、問卷調查及訪談結果得知，教師績效評量不易，是公認的事實，尤其是教學與服務都比研究難以評量。就教學而言，除了學生以外，幾乎無人能觀察到教師的教學行為，且教學的績效究為學生目前的表現或未來長期的發展很難界定；就服務而言，校外服務的評量是最容易引起爭議的部分，服務的質因服務機構、對象不同，很難個別評量，服務的量如果多又可能影響其教學、研究工作；只有研究可以刊登期刊的數量、種類、影響係數、被引用率等作比較客觀、公正的評量。因為教學與服務難以評量，也不因領域之分而有不同的品質要求，是以多數教師同意全校教師適用相同的教學及服務績效指標；而研究因領域之不同，研究成果亦有不同的評價標準，是以，多數教師主張應就各該領域之研究作適度的評量，而非以相同指標評量不同領域的研究成果。本研究結果與文獻探討 Grant (1998) 之研究發現，學術研究之績效較易評量，大學施行功績薪較適合於偏重學術研究取向的大學大致相符。

陸、多數教師認為實施績效獎金的相關配套措施，以明確的評量指標及適當的評量程序最為重要。

根據問卷調查結果，教師認為實施績效獎金的相關配套措施，以明確的評量指標及適當的評量程序最為重要，其次是充裕的經費及充分的宣導，由此可見，教師比較關心的還是評量機制的公正性及客觀性。至於教師績效評量的結果可用以決定待遇的項目，則以圈選核發績效獎金為最多，其次是學術研究費的增減，可見多數教師認為績效評量還是要與獎金掛勾。另外，績效評量的結果尚可用以作為其他人事措施的參考，則以圈選升等為最多，其次是續聘，此與目前已實施教師績效評量之國立大學的作法一致。

柒、實施教師績效獎金的功能，因年齡、任教年資及兼任職務之不同而有顯著差異；教師績效獎金草案不因背景變項不同而有差異。

本研究問卷調查結果顯示，對實施教師績效獎金功能的同意程度年齡四十歲以下者明顯高於四十一歲至五十歲者；任教年資十年以下者明顯高於十一年至二十年者；兼任行政主管明顯高於無兼任職務者。前述統計結果，符合文獻探討 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。至於對教育部研擬之《國立大專校院教師績效獎金實施計劃》草案的意見，不同背景變項之填答者填答情形大致相同，並未呈現差異。

捌、實施教師績效獎金最需要規範的事項包括評量指標及評量標準、評量的程序、評量人員的組成及其專業性。

從訪談結果顯示，受訪者認為實施教師績效獎金最需要規範的事項有評量指標及評量標準、評量的程序、評量人員的組成及其專業性等，此與問卷調查結果，教師認為實施績效獎金的相關配套措施，以明確的評量指標及適當的評量程序最為重要相符。由此可見，專家學者、政府相關部門主管及國立大學教師的看法一致，均認為評量機制是實施績效獎金最重要的關鍵。

玖、實施教師績效獎金之經費來源可能不穩定，且金額因各校校務基金規模而有差異。

從問卷調查及訪談結果得知，由於大學日益增多，教育部補助相對日益減少，學雜費配合政府政策又無法即時反應調整，而捐贈收入多有指定用途，各校可用以生財的設備空間亦各有差異，導致學校校務基金能夠用來支應績效獎金的金額相當有限且不穩定。此外，隨著人口的逐漸減少，未來大學將面臨退場機制，恐怕更無經費支應教師績效獎金。教師及專家學者建議績效獎金之經費宜由政府專案處理，但是政府相關部門主管則認為有多少能力作多少事情，校務基金應該收支平衡或有賸餘，短絀就應停發。文獻探討中 Webb 及 Norton (1999) 研究指出，推行功績薪成功的要素之一，必須確認所需經費是充足穩固的，可見，經費來源的穩定性是實施教師績效獎金必須先解決的問題。

拾、實施教師績效獎金可能遭遇的困難包括教師績效評量不易、評量機制的公正性與客觀性、經費支應會有困難等。

問卷調查結果，教師認為實施教師績效獎金可能遭遇的困難以教師績效評量不易為最多，其次是教師對績效評量系統感到不信任、增加教師間的競爭與衝突、經費支應會有困難。而訪談結果，受訪者認為每個學校面臨的問題可能都不一樣，可能遭遇的困難包括評量指標及評量標準的信度與效度、校務基金並不穩定、獎金數額對教師是否有足夠的誘因、增加校園的不安、要考慮到未來公法人化、增加行政的負擔等。綜上可知，評量機制的公正性與客觀性，及績效獎金經費的穩定性是大家比較擔心的二個問題。

第二節 建議

大學教師績效獎金爭議多年，迄今仍未能實施，顯見該問題確實複雜，本研究根據文獻探討、研究結果與結論，提出以下之建議供作參考。

壹、對主管教育行政機關的建議

一、加速完成《教師待遇條例》之立法，以取得適當的法源依據。

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項目「獎金」的一部分。教育部研擬之《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案之法源依據為《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，因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沒有考績獎金之情形不同。從文獻探討及訪談結果，基於公教分途原則，國立大專校院規劃實施教師績效獎金，宜先加速完成《教師待遇條例》之立法，以取得適當明確的法源依據，方能維持其長久性。

二、草案內容建議增設單位績效獎金，以增進系所良性競爭。

教育部研擬之《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案只有教師個人績效獎金，缺乏單位績效獎金之設計。根據問卷調查及訪談結果，設立單位績效獎金，用系所來區分，訂定系所績效評量指標，鼓勵教師團隊合作，教師比較會有團隊觀念，不會只管其個人的事，經由系所良性競爭，更易促進系所發展，提昇行政效能。

三、實施教師績效獎金之經費宜正式列入預算，以期落實執行。

經費問題是實施教師績效獎金最主要的關鍵所在，從問卷調查及訪談結果顯示，校務基金自籌經費的不穩定性是教師比較關心的問題。由於公私立大學校院日益增多，稀釋了高等教育的資源，教育部對各校的經費補助相對日益減少；而學雜費收費標準，基於政府政策又不能即時反應調整；各校校務基金自籌經費因各校的屬性、校友情況、設備空間等，亦有很大的差異；如教師績效獎金需由校務基金自籌經費支應，將會排擠其他開支，影響其他校務的推展。

是以，未來教師績效獎金之實施，必須視各校財務狀況而定，財務困窘的學校，即使教師表現優異，也不得發放績效獎金，形同畫餅充飢，不僅打擊教師士氣，也失去設立教師績效獎金之意義，更違反教師法對教師待遇保障之本意，為期長久落實執行，實施教師績效獎金之經費宜正式列入預算。

四、教師績效獎金實施之前，宜訂定試辦期或緩衝期。

大學教師績效獎金正式實施之前，宜有一段試辦期或緩衝期，充分宣導教師績效獎金的觀念，讓各大學有充裕的時間作周延的規劃，並與教師進行意見的溝通，俾針對指標及相關項目作適度修正，取得共識，避免因倉促實施，導致以後變革不易，或造成教師間之衝突與紛爭等不利的影響。

貳、對大學與教師的建議

一、對大學方面的建議

（一）績效評量指標的設計，要配合校務發展目標。

從文獻探討結果可知，組織評量什麼，什麼就受到重視，績效評量指標會引導教師努力的方向，對校務發展的影響極為重大。有時候錯誤的設計比不設計還糟糕，一但指標設立錯誤，將會導引全校教師跟著跑錯方向，影響校務的整體發展。是以，各大學在設計績效評量指標時，宜優先考慮學校定位及未來校務發展目標，再配合訂定適宜之績效指標。

(二) 規劃教師績效獎金，宜特別注意建立公平、合理、客觀之評量機制。

從問卷調查及訪談結果顯示，實施教師績效獎金最大的困難之一是教師績效不容易評量，如果績效評量指標、評量標準、評量方式、評量程序、評量工具、評量人員等不夠客觀、公正，將造成教師對績效評量系統的不信任，也會影響教師績效獎金之推動。是以，建立公平、合理、客觀之評量機制，是各大學規劃實施教師績效獎金的首要之務。

(三) 執行教師績效獎金之前，宜有廣泛的宣導、說明及溝通。

教師績效獎金對大學而言是新增的業務，無論是教師或執行人員都不熟悉該項業務，從問卷調查及訪談結果知道，徒法不足以致行，在執行教師績效獎金之前，要有廣泛的宣導、說明及溝通，例如召開宣導說明會、編製作業手冊等，讓教師及執行人員瞭解績效的觀念及相關遊戲規則，以期順利執行。

二、對教師方面的建議

從文獻探討可知，績效獎金成功的重要因素之一是教師的支持，而從問卷調查及訪談結果顯示，仍有部分教師反對實施教師績效獎金及績效評量。事實上，在大學追求卓越及改進大學教師待遇制度的政策下，績效待遇成為不可逆的趨勢，《大學法》修正草案已增列辦理大學教師評鑑之法源依據，評鑑結果並作為核支待遇之重要參考。是以，基於時代的趨勢，教師要建立共識並接受績效評量及績效待遇的觀念；同時在學校規劃教師績效獎金相關事項時，能積

極參與，提供意見，為共同建立制度而努力；而在績效獎金計畫執行時，能夠尊重制度，配合實施。

參、對未來研究之建議

教師待遇的內涵包括本薪(年功薪) 學術研究費、獎金及其他各種給與，本研究因限於時間及精力，在研究內容上僅以教師績效獎金為主，以下建議謹供後續研究參考：

一、在研究的內容方面：

(一) 教師績效獎金只是教師待遇項目之一，探討時會牽涉到其他待遇項目及有關議題(例如：學術研究費分級、每位教師訂定不同的薪資契約等)，後續研究可以大學教師整體之待遇制度為研究內容，深入探討。

(二) 教育部研擬之《國立大專校院教師績效獎金實施計畫》草案，尚未經行政院通過，目前無法付諸實行，其成效是否能如預期，執行上有無問題產生，又對各大學會產生何種影響，仍有待未來就整體實施情形，通盤檢討評估。

二、在研究的方法方面：

(一) 本研究係以問卷調查及訪談為主，廣泛蒐集大學教師意見，因教師績效

獎金牽涉到教育人事專業，後續研究可以採行德懷術、座談會等方式，蒐集資料，深入分析探討，期能藉由專家學者的專業意見規劃出更適合的教師績效獎金制度。

- (二) 有關我國教師待遇之相關研究，十分稀少，尤其大學教師待遇之研究更是欠缺，目前教育部推動之公教分離策略之一為參考國外做法，推動學術研究費分級，雖然國外文獻可供參考，然而是否適合我國國情及環境系絡，亦值得研究，建議後續研究可採用比較研究的方式，加以探討。

