

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：專題研究)

績效導向理念應用於公部門訓練規劃之研究

服務機關：行政院人事行政局

出國人職稱：專員

姓名：林忠誼

出國地區：美國

出國期間：九十三年六月十四日至八月十三日

報告日期：九十三年十一月十二日

A3/c09301878

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：專題研究)

績效導向理念應用於公部門訓練規劃之研究

服務機關：行政院人事行政局

出國人職稱：專員

姓名：林忠誼

出國地區：美國

出國期間：九十三年六月十四日至八月十三日

報告日期：九十三年十一月十二日

行政院及所屬各機關出國報告提要 系統識別號

出國報告名稱：績效導向理念應用於公部門訓練規劃之研究 頁數五十一 含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

出國人員姓名：林忠誼

服務機關：行政院人事行政局

單位：企劃處

職稱：專員

電話：23979298

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：九十三年六月十四日至八月十三日

出國地區：美國

報告日期：九十三年十一月十二日

分類號/目

關鍵詞：績效評估、訓練、人力資源發展

內容摘要：（二百至三百字）

本文旨在探求美國加州政府部門實施績效評估制度及其制度成效與人員訓練規劃之連結性。在美研究二個月期間參訪美國政府部門，包含加州州政府、洛杉磯郡政府、洛杉磯市政府、洛杉磯港務局等機關並與洛杉磯市政府作訓練需求評估之民間顧問公司訪談及交換意見，瞭解到美國之政府部門績效評估制度成效雖與時俱進發展，但其評估結果仍未有效作為人員訓練規劃之主要依據，顯示彼此之連結度仍顯不足，致未能有效運用相關資源，作為提昇人力資源之重要手段。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

行政院及所屬各機關出國報告審核表

出國報告名稱:績效導向理念應用於公部門訓練規劃之研究

出國計畫主辦機關名稱:行政院人事行政局

出國人姓名/職稱/服務單位:林忠誼/專員/企劃處

出國計畫主辦機關審核意見:

- 1. 依限繳交出報告
- 2. 格式完整
- 3. 內容充實完備
- 4. 建議具參考價值
- 5. 送本機關參考或研辦
- 6. 送上級機關參考
- 7. 退回補正,原因:
  - (1) 不符原核定出國計畫
  - (2) 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容
  - (3) 內容空洞簡略
  - (4) 未依行政院所屬各機關出國報告規格辦理
  - (5) 未於資訊網登錄提要資料及傳送出國報告電子檔
- 8. 其他處理意見:

層轉機關審核意見:

- 同意主辦機關審核意見
- 全部  部份\_\_\_\_\_ (填寫審核意見編號)
- 退回補正,原因:\_\_\_\_\_ (填寫審核意見編號)
- 其他處理意見:

說明:

- 一、出國計畫主辦機關即層轉機關時,不需填寫「層轉機關審核意見」。
- 二、各機關可依需要自行增列審核項目內容,出國報告審核完畢本表請自行保存。
- 三、審核作業應於出國報告提出後二個月內完成。

## 目次

|     |      |       |    |
|-----|------|-------|----|
| 第一章 | 研究目的 | ----- | 5  |
| 第二章 | 研究過程 | ----- | 8  |
| 第三章 | 研究心得 | ----- | 10 |
| 第四章 | 研究建議 | ----- | 44 |

## 績效導向理念應用於公部門訓練規劃之研究

### 第一章 研究目的

瞬息萬變的今日，每一個組織都要嘗試去預測未來工作所需之技能需求，以準備其組織工作力。在現實環境劇變下，去年環境下所達成之有效績效，未必可預測出來年可達相同之績效。但基於過去一年之績效表現，仍可藉以評估員工所需具備之技能，以利採取行動，改善未來之績效表現。<sup>1</sup>績效評估有其雙重本質 (dual nature)，一九六五年已有學者 Meyer, Kay 及 French 等證實，並逐漸受到各方重視。有效的評估不僅可以精確評估出過去績效，作為報酬之衡量基準，且可作為未來發展、提昇現存能力、列舉能力不足等用途。這些作為績效評估之第二種功能在未來的組織工作力之發展上將扮演舉足輕重的角色。<sup>2</sup>

但嘗試將評估與員工發展過程連結之需求下，將面臨現實與理論之挑戰。現實面的挑戰包含：時間、組織支援、專長、診斷工具、發展資源、人力資源規劃等。重要的理論挑戰包含：<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> James W. Smither, *Performance Appraisal- State of the Art in Practice* ( San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998 ), p.445.

<sup>2</sup> *Ibid.*, pp.445-446.

<sup>3</sup> *Ibid.*, pp.446-447.

- 一、技能面向之充分瞭解，以定義尋求更進一步須予評價及發展之概念。
- 二、對技能發展過程之充分瞭解，以決定員工對一特殊技能之發展過程。
- 三、基於診斷結果發展適合之處方，以確定發展弱點之成本策略。
- 四、應用指導理論及有效指導方法論，提出特定處方，以在正確時間提出正確訓練，達到最大效果。

一些主要組織已承認系統評估作為有效人力發展的價值，而這些組織正創造更詳細、以行為為基礎的評估工具，使用不同的方法（如紙、筆、面談及角色扮演），特定地強調蒐集資料，以作為發展之用。然而，重要的是，很多組織已在既存傳統、以主管為主要動力績效評估制度外，創造出新的發展評估過程。<sup>4</sup>

綜上所述，績效評估與訓練結合不僅在理論上有其依據，在實務上亦漸為一些組織考慮或作為發展人力資源之手段，以突破過去績效評估僅作為組織獎優懲劣之工具。是以，對於將績效理念引進公部門並應用於訓練規劃之可行

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, p.450.

性，實有研究之必要。



## 第二章 研究過程

筆者任職於行政院人事行政局企劃處，主要負責辦理行政院所屬二級機關人事主管之平時考核、年終考績、人事人員訓練等業務。基於本身長期從事之工作專業領域，在人事局出國專題研究經費補助下，於本（九十三）年六月十四日至八月十三日期間親赴美國實地研究績效評估制度及訓練之關係。在美期間，停留位於加州洛杉磯市的南加州大學（University of Southern California）進行為期二個月之專題研究，並由該校安排拜會政府部門，包含加州州政府、洛杉磯郡政府、洛杉磯市政府、洛杉磯港務局等政府機關及KH顧問公司，並與渠等機關相關業務部門人員就績效考評與訓練制度之結合，就實務作法交換意見，並惠蒙渠等機關（構）提供相關資料參考。

本研究係採用第一手訪談及索取之資料，惟於訪談中，部分涉及智慧財產權之資料，該機關不願提供，僅在有限的會晤時間下作成紀錄。

本文所採用的研究方法為實地研究法（Field Research），此研究方法係研究者以其專業素養，親赴擬探討之現象相關之場合進行體驗與觀察，就其經歷作為分析之資料，擬以驗

證研究理論與假設。<sup>5</sup>

實地研究法的特性有一、研究需在實地中進行。二、一般均局限於單一場合。三、非實驗性質。四、較不具騷擾性

(Unobtrusive)。五、較無實際架構且更具彈性。六、理論自研究中成型及七、為一定性 (Qualitative) 之分析。<sup>6</sup>

採用實地研究法的優點為一、富有變化的彈性。二、觀察所得具高度真實性。三、觀察內容豐富而入微。四、廣角式研究。但其缺點為一、類推解釋之普及能力

(Generalizability) 未知且有所限制。二、因研究主題可能造成研究者有安全顧慮且不夠實際。三、不易重複再做 (Replication)。四、極度費時。<sup>7</sup>

實地研究法雖有其優缺點，但如配合下列適當之採行時機及客觀條件，則可將缺點減少至最低：<sup>8</sup>

- 一、適宜作探索性質之研究。
- 二、適宜作針對有限場合中為數極少的對象之研究。
- 三、研究論理中的各個觀念無法作定量分析。
- 四、適宜對特定現象作主觀式的深度研究。

---

<sup>5</sup> 王玉民著，社會科學研究方法原理（台北：洪葉文化事業有限公司，一九九七年八月）頁一五三。

<sup>6</sup> 同上註，頁一五三至一五六。

<sup>7</sup> 同上註，頁一六五至一六九。

<sup>8</sup> 同上註，頁一七〇至一七二。

### 第三章 研究心得

績效評估 (Performance Appraisal, PA) 是人事行政一個重要的領域，無論組織大或小、企業、政府或教育成員之表現必須被評估，以作為俸級、陞遷、契約終止、訓練需求等組織重要計畫之決策參考。績效評估想要達到的目標有下列四項：<sup>9</sup>

- 一、甄選技術之有效性 (Validation of Selection Techniques)
- 二、人事決策之參考 (A Rationale for Personnel Decision Making)
- 三、精確測量績效 (Measuring Performance Accurately)
- 四、反饋與發展 (Feedback and Development)
- 五、評估訓練需求 (Assessing Training Needs)
- 六、報酬分配 (Rewards Allocation)

就績效評估的方法而言，目前最常用的包括 Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) 和 Management by Objectives (MBO) 兩種：  
Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

---

<sup>9</sup> Richard W. Beatty & Graig Eric Schneier, *Personnel Administration: An Experiential Skill-building Approach* (California: Addison-Wesley Publishing Company, 1978), p.102.

Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) 被公認為是最有用的績效評估技術之一，BARS 之所以被認為有用途之主要原因，在於其有助於達成組織績效評估之目標。亦即可以得到受評者工作表現之精確測量，及藉由受評者之反饋，使得工作績效得到改善。

以 BARS 的設計而言，它是一種提供考評者不同標準敘述，以評估受評績效之作法。這些標準被置入 BARS 內的各評列等級中，每一等級規範每一項重要而廣泛之績效領域或工作面向。而這些面向係透過工作分析 (Job Analysis) 等方法得到確認。在發展 BARS 的過程中，藉由評估者及受評者所共同組成的小組討論後，可以確認出列入工作績效評估的重要因素及項目。每一個經由小組討論後所確認之工作面向，最後都變成 BARS 的一項等級。所有等級以傳統式自頁首以「優良」(Excellent)、  
「非常好」(Very Good) 呈現，至頁尾以「無法接受」(Unacceptable)、  
「非常差」(Very Poor) 呈現，而這兩極端之間，尚可分為「表現佳」(Good Performance)、  
「尚可」(Fair Performance)、  
「表現差」(Poor Performance) 等級。

最初的 BARS 格式在每個等級經常有一個或多個陳述或行為例子列入，以固定每個等級。每一個等級有幾個錨 (Anchor)，沿著等級列舉不同程度之績效。這些等級可能包含有利於澄清及定義受評者的工作面向。對每一個等級，評估者指出何種程度之表現係受評者傳統的工作行為，並使用行為錨及面向澄清陳述作為指導方針。因行為陳述包含所有工作表現各方面，不能傳統地置於該等級內，考評者可回想寫下受評者特定行為例子，以列入該等級內適當之程度。<sup>10</sup>BARS 之不同格式可參考附表一、二、三。

績效評估的第二種方法是目標管理 (Management by Objectives, MBO)。目標管理 (MBO) 是一種管理技巧及過程，在此過程中組織、每個部門、每個部門內部每個經理者及每個員工的目標已建立，但所建立的目標必須是實際而有價值的。目標管理不是對員工行為之評量，而是對員工進行績效評量，或是對組織之所以成功及目標達成之貢獻。

目標建立包含受目標規範之主要人員所共同同意在一段期間內之主要目標、發展如何及何時完成目標之計畫及決

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, pp.108-109.

定達成目標之公式設定等。一旦目標建立後，到年終前仍需就訂入目標之進度進行經常性檢視。此時，組織每一層級建立目標之人員共同評估實際結果，以同意下一階段之目標。經理者在設定及達成未來目標最重要的工具是人員，欲藉此工具達成目標，必須先灌輸員工承諾感及達成組織目標之決心。第二、須將員工的努力控制並導向目標完成。第三、協助所屬人員改善能力，俾對組織有更大的貢獻。在此過程中，人事單位在協助經理者瞭解及執行目標管理，並檢視員工在評估面談或檢視會談過程中，扮演重要角色。<sup>11</sup>

至於目標管理之進行過程，通常包含下列三步驟：

- 一、相互目標設定 (Mutual Goal Setting)
- 二、部屬表現之自由 (Freedom for the Subordinate to Perform)
- 三、檢視績效 (Review Performance)

茲就上開三步驟分述如下：

第一步先設定目標：

管理者須決定何種績效為其計畫作為努力之成果。其所強調的成果必須小心謹慎地規劃，且目標訂得越詳細越好。

---

<sup>11</sup> *Ibid*, pp.145-146.

對大多數組織而言，量化形式所呈現的結果，較為可行。但找出正確的目標衡量方式與找到正確目標是同樣困難。個別經理者在設定目標的過程中，其草案內容須先經其主管人員檢視，以確定所屬目標能支持組織高層之目標，而在最後組織目標將得以達成。此意謂著在很多組織內，組織的未來願景已由上層轉至下層，甚至個別經理者，在此有意義的情境下，以形塑其組織目標，藉由組織自行發展之不同方法，以達到資訊及目標雙向流通之目的。

#### 第二步：向組織目標前進=>行動計畫

組織經常就員工對其工作在目標管理之承諾提出報告。員工在達成目標之發展對管理者有所影響。傳統上員工對其目標之達成有其自由空間，但特定行為則很少像在 BARS 系統中被提出，下屬必須受有限資源、法律及倫理之限制。

#### 第三步：檢視績效

目標不僅指出組織努力之方向，也指出如何測量進度。進度之檢視是目標管理績效考核之一部分。它係採取正常管理控制的形式，以測量效能。有了清楚的目標和更詳細對於如何達成目標之規畫，則更能加速效能。然而，目標的型態可能被改變，作為檢視的結果，大部分組織不願如此做，且

顯然只在必要時才做。另一方面，目標完成的程度或許依賴無關的因素或外部的因素（如利率或一般產品需求）。<sup>12</sup>因此，尚須評估者本於內心作出評估。

以筆者實地訪察加州政府部門績效評估之實際執行情形而言，較具代表性機關：加州州政府人事行政處、洛杉磯港務局、洛杉磯郡政府等，茲分述其執行情形如次：

#### 加州州政府人事行政處：

依加州州政府人事行政處所訂列之績效評估表可分為試用人員（Probationary Employee）及常任人員（Permanent Employee）兩種，如其績效評估表所強調，試用人員之績效評估結果將決定是否獲得常任人員之資格（Your work Performance will determine whether you obtain permanent civil service status）試用人員績效評估表之評估資格因素分為十項，包含：

- 一、技能（Skill）：係指執行特定任務之專長、正確性、精確性、完整性、整齊性及數量多寡。
- 二、知識（Knowledge）：方法的知識程度、材料、工具、設

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, p.147.



備、技能表達及其他基本主題。

- 三、工作習慣 (Work Habits): 工作組織能力、設備保護、努力程度、遵循車輛及個人安全之良好執行。
- 四、與民關係 (Relationships with People): 與人相處的能力、與公眾、其他員工、病人或實習生來往之效能。
- 五、學習能力 (Learning Ability): 學習程序、法規及其他細節之速度及完整性、警覺性及保存性。
- 六、態度 (Attitude): 工作之熱心度、願意及接受工作改善之建議、適應性。
- 七、溝通協調 (Communication): 具良好的寫作及口語技巧，在工作情境可提供精確的資訊。
- 八、當主管的能力 (Ability as Supervisor): 訓練員工及規劃、組織、指派工作的本領；領導；執行部門及人事管理政策關於平等員工機會及肯定行動之瞭解及執行。
- 九、行政能力 (Administrative Ability): 行動的迅速；決策之良窳；良好管理措施之應用；執行部門及人事管理政策關於平等員工機會及肯定行動之瞭解及有效執行。
- 十、其他未於上之因素。

評估之等級分為傑出 (Outstanding)、標準 (Standard)、須改善 (Improvement Needed) 及不能接受 (Unacceptable) 四級。此四種評估等級之定義分別為：

「傑出」：工作上的表現指出其資格是絕對優異的，試用期滿被評量為超出一個具有能力的常任人員所需之標準。(如評列為傑出，評量者必須提出書面之事實陳述，一般性之陳述如「在技能及知識上是傑出的」是不被接受的)。

「標準」：工作上的表現指出其資格是完全滿意的，試用期滿被評量為符合或有點超出一個具有能力的常任人員所需之標準。

「須改善」：工作上的表現指出其資格達不到一個具有能力的常任人員所需之標準，須要更多的努力及訓練。

「不能接受」：工作上的表現指出其資格非常達不到一個具有能力的常任人員所需之標準，須告知特別訓練、重新分派工作或予以拒絕。(如評列為不能接受，評量者必須提出書面之特別理由)。

在總評的部分必須與各分項之評列等級及評語一致，但也沒有一致的評分規則。在評語部分，主管在評語部分應包含特別或不良工作之實例以及對於改善績效提供建議。不能

接受及傑出的各項因素及總評必須提出證明。並須就評估報告是否與試用人員討論過及是否建議成為常任人員予以勾選。最後由試用人員簽名。試用人員得就不必然同意評量者之結論，並與再審者討論報告內容。或接受評量結果予以簽名。

常任人員的績效評量表，可分為九項評分要素：

- 一、工作品質 (Quality of Work): 考慮完成工作的精確度、組織完整度、完全程度及有效程度。
- 二、工作量 (Quantity of Work): 考慮完成之工作量與工作標準量之比較。
- 三、工作習性 (Work Habits): 考慮員工在組織及運用工作工具及時間、照料設備及資料、遵循車輛及個人安全之良好執行的績效。
- 四、與民關係 (Relationships with People): 考慮員工承認其他人員之需求及欲望，以尊重及謙卑的態度對待他人，並激發別人的尊重及信心等。
- 五、獨立作業 (Taking Action Independently): 考慮員工對工作改善之提議、確認及改正錯誤、發起工作活動等。
- 六、符合工作承諾 (Meeting Work Commitments): 考慮員

工完成工作指派、符合期限、遵照既定政策及程序之程度。

七、分析情境及資料 (Analyzing Situations and Materials): 考慮員工持續在分析工作情境及資料及達成良好結論，運用良好判斷之程度。

八、監督其他人的工作 (Supervising The Work of Others): 考慮員工在規劃及控制工作活動、激發及發展所屬、改善工作方法及結果、鼓勵及支持員工工作改善、運用政策、依州人事委員會及部門肯定行動政策選擇及發展所屬之成效。

九、人事管理措施 (Personnel Management Practices): 員工瞭解及運用良好人事管理措施包含肯定行動及向上流動。員工是否有效地致力於州人事委員會及部門平等用人機會政策之執行及平等行動目標之達成。

評估之等級分為 I、M、E 三等級，I 代表績效須改善，以符合預期標準 (Improvement needed for performance to meet expected standards)，M 代表績效完全符合預期標準 (Performance fully meets expected standards)，E 代表績效持續超越預期標準 (Performance consistently

exceeds expected standards) 另各因素之評分欄後均包含評語欄。評分主管於僅就評語欄評語、或僅於評分欄評列等級或兼採兩種均可，係由主管自行選擇。考評成績並須由主管與受考員工討論後，雙方簽名。

#### 洛杉磯港務局：

洛杉磯港務局亦訂有員工評估報告表 (Employee Evaluation Report)，無論是試用人員或正式員工均適用該表。該表就列有工作量 (Quantity)、工作品質 (Quality)、工作習性 (Work Habits)、人際關係 (Personal Relations)、適應度 (Adaptability)、其他特別項 (Other) 及監督能力 (Supervisory Ability) 等七項考核項目。茲分述各項內容如下：

- 一、工作量 (Quantity)：工作實量及在期限內完成之工作量。
- 二、工作品質 (Quality)：正確度、簡潔度、完整度、口語表達及書面表達程度。
- 三、工作習性 (Work Habits)：工時之遵守、出席率、包含安全規定之遵守、時間與資源之使用經濟度、工作指導之配合、工作條理程度、對職責之運用。

四、人際關係 (Personal Relations): 與同僚相處、與公眾接洽、個人外表。

五、適應度 (Adaptability): 在新環境之表現、危急時之表現、以最低指導原則之表現、主動提議。

六、其他 (Other): 特別事項。

七、監督能力 (Supervisory Ability): 本項僅對主管評核，包含完成工作之能力、規劃及指派、訓練與指導、紀律控管、評估績效、決策、公平無私、易親近程度、領導能力、完成肯定行動目標之效能。

評估之等級分為不滿意 (Unsatisfactory)、須改善 (Improvement Needed) 及令人滿意 (Competent) 三種，評估報告於完成後，評估主管尚須簽名表示，員工之績效係憑藉其觀察及知能所作出之最佳判斷，受考員工並就其是否同意本項評估於不同之欄位簽名。

**洛杉磯郡政府：**

訂有管理評估及績效計畫表，該表分為兩部分，第一部分為目標，目標係為支持全郡及各部門間之策略計畫，在計畫發展期間，管理者將列出三至五項須完成之目標，以促進郡及部門間之策略目標。當所決定的目標為一持續性之目標

時，考慮其困難度、努力的程度、重要性、複雜度、優先性、對產品、計畫或服務及目標範圍之影響程度。在評核時，所有的非持續性目標將依不符目標 (Did not meet the goal)、部分符合目標 (Partially met the goal)、符合或有點超過目標 (Met or somewhat exceeded the goal) 及遠超過目標 (Far exceeded the goal) 等四項等級評列。因為持續性目標被列為遠超過目標，一項持續性目標之完成將自動達到遠超過目標之層級。如果持續性目標是部分完成，則可由評核者判斷評列為部分符合目標、符合或有點超過目標。第二部分為行為—提供品質服務，共有九項評核項目，包含顧客服務、工作力發展、財政責任、改善內部運作、團隊建立/合作、領導能力/組織意識、郡政策及委員會指示之配合度、創新及創造力、倫理。茲分述如下：

- 一、顧客服務：確認員工與顧客工作情形，以評估其需求，提供資訊或協助，或解決他們的問題；展現對可得產品及服務之意識；承諾以謙虛、互相尊敬與及時的態度提供高品質產品及服務；在經常的間隔，經由部門之工作努力，執行測量顧客滿意度之客觀調查，並與前次的調查結果作比較；設計及執行包含人員訓練之過程改善。

- 二、工作力發展：基於組織目標及預算現實，評估目前及未來員工需求；有效率規劃、分配、協調及監控工作指派；使用規定在公務人員法規之功績原則，確認員工受到公平對待、適當選任、運用、評估及獎勵；當需要時，採取正確行動；評估及監督工作群組之訓練需求並提供發展機會以建立工作能力；當需要時，採取正確行動。
- 三、財政責任：在建立之預算分配內提供品質服務；準備、判斷、執行及監督執行預算；使用成本-利潤分析以設定優先順序；監控開支以支持計畫及政策；藉由與「績效計算」預算指導方針一致之績效測量系統及報告架構之執行衡量計畫成果；確認成本-效率途徑。有效率管理採購及契約過程；配合關於包含購買、契約及資產管理郡資源之取得及開支之郡財政政策；建立與財務手冊及相關審計標準及建議一致之內部控制，以確定安全及適當使用郡資產。
- 四、改善內部運作：將單位之優先努力及郡與部門策略計畫連結；用「績效計算」架構評估計畫結果及報告進度；監督運作以維持績效及行為標準；使用有效率及成本效率途徑整合技能至工作場合，以改善計畫或運作效能。



使用新技能發展策略以增進決策；計畫組織技能改變之影響；確認及獲得，取代或修理所需基礎建設及設備，以維持或改善運作效能；發動或監督工作流程改善，以改善效率及效能。

五、團隊建立/合作：發展網路及建立同盟，從事跨功能活動；跨領域合作，尋求利益相關人的共同點；使用契約以建立及強化內在支持基礎；鼓勵、激發及支持其他人以完成目標；發展及維持合作工作關係；鼓勵及促進組織、顧客團體之合作；加強承諾，團隊精神，榮譽、信任及團隊凝聚力；協助以教練、監督、獎勵及指引方式發展員工。

六、領導能力/組織意識：影響、激發及挑戰人員以執行策略、達成目標及展現本郡價值；採取不同領導風格適應不同情境；展現組織任務及功能之意識，及其文化、結構、政治及財政、技能系統如何運作及有效執行；在全球經濟下，制定有效策略，以配合組織之商務及競爭策略；以長期之觀點，檢視政策事項及策略規劃；決定目標並設定優先順序；預估潛在威脅或機會。

七、郡政策及委員會指示之配合度：配合本郡政策及程序包

含1)員工給與及所有其他要求書面之環境健康及安全計畫；2)用人差別待遇申訴程序；3)百分之百配合完成所有員工在評估期間之績效評估；4)參與郡大選員工計畫；5)新的及存在的契約及契約監督政策及程序，包含對回溯契約之禁止；6)以公平的態度用人、發展及保留一個多元、高品質的工作力。領導及管理一個包含的包含性的工作場所，以擴大每一個人達成良好業務成效之才能。尊重、瞭解、評估及尋求個別差異，以達成組織之願景及任務。發展及使用措施及獎勵，以掌握自我和其他人為達成多元性原則之結果。

八、創新及創造力：發展情境新視野並運用創新途徑，以達成組織改造；創造鼓勵創造性思考及創新的工作環境；設計及執行新的或最先進的計畫/過程。

九、倫理：逐漸灌輸互相信任及信心；支持促進高行為標準之文化；以公平及倫理的態度對待別人；展現組織責任與承諾感，以維持公眾信賴。

評分者並得就受考者在評估期間其他績效列舉，並提出與績效相關之評語。考評之最後評列等級分為「不滿意績效」(Unsatisfactory)、「尚須改善」(Needs Improvement)、「績

效表現」(Merit Performance)及「特殊表現」(Exceptional Performance)等四級。最後由評估者及受考者簽名後，再由部門主管簽名。另外在年中時，員工得就其既定目標提出調整及修正。但修正後之目標仍須以藉由新計畫發展或強化持續運作，以改善服務提供為目的。並須顯在可資運用下，顯示與全郡策略目標及部門目標之連結性。在修正後之評估，有受考人自評欄。最後由評估者及受考者簽名。

另該郡對實習人員亦訂有評估表，茲以人力資源處分類組之行政實習人員之評估表為例，該表分為二部分，第一部分為「目標/工作」，此部分須在有經驗的人力資源經理或分析者之監督下進行。第一部分分為五項任務。第一項任務為參與執行或檢視分類研究及要求，這可能包含在年度預算過程及重新分類現存職位下，同意（分配）新職位予某一或多個部門。第一項任務又細分為四小項，茲以圖示：

| 項目                        | 預期績效                 | 評估<br>+ 超過標準<br>● 符合標準<br>-- 不合標準 | 評語 |
|---------------------------|----------------------|-----------------------------------|----|
| 1. 檢視及協調要求文件<br>(職責陳述，解釋理 | 所有資料以謹慎及有秩序之方式維護，以利取 |                                   |    |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>由，組織圖，層級特性及其他相關資訊)，以確保所要求資訊已由該部門提出。</p>  | <p>得。文件在受要求下，應容易製造取得。</p>  |  |  |
| <p>2. 閱讀及瞭解職責陳述，組織圖，解釋理由，層級特性及其他相關資訊，以獲得每一個研擬新職位或重新分類要求之完整瞭解。</p>                             | <p>所有資料應以及時態度完成閱讀，並由一位資深人員負責檢視。相關問題應反應對資料一般性之瞭解。</p>                       |  |  |
| <p>3. 以電話連絡部門人員以要求遺失文件或要求額外資訊或資訊之澄清。<br/>*能設計職務分析調查問卷為獲得要求資訊之手段。<br/>*能觀察及檢視員工以蒐集工作、組織及職業</p> | <p>連絡應達到在三天內獲得必要項資料及訊息。<br/>所有與部門人員之連絡應以專業態度處理，包含注意聽，以積極態度溝通，及以及時態度回應。</p> |  |  |

|   |                                      |  |  |
|---|--------------------------------------|--|--|
| 資訊。   |                                      |  |  |
| 4. 在組織內每一個研擬職位至現存之郡職位/階級，比較職務，責任，報告關係及相關職位，以利將目標職位置於適當層級。 | 在百分之七十五工作時間內，目標（研擬）職位應歸入最適當之層級。      |  |  |
| 5. 與各種團體溝通，並考慮他們在形成推薦之輸入。                                 | 所有連絡應以專業態度處理，包含注意聽，以積極態度溝通，及以及時態度回應。 |  |  |
| 6. 準備初步報告（如摘要分析）以摘錄資料、發現及推薦。                              | 在百分之七十五工作時間內，目標（研擬）職位應歸入最適當之層級。      |  |  |
| 7. 與主管檢視初步報告，並基於與主管諮詢之結果作改變。                              | 主管關於推薦之問題應以職位之知識及推薦之想法滿意地回答。         |  |  |
| 8. 準備最後報告，並與部門溝通發現。                                       | 信件應依既定格式製發且所有資料應是正確且                 |  |  |

|  |                    |  |  |
|--|--------------------|--|--|
|  | 精準。解釋理由應清楚且<br>詳細。 |  |  |
|--|--------------------|--|--|

第二項任務為協調一或多個層級特性之修正：

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| 1. 檢視及協調由部門提出之要求文件（層級特性變更表格，修正之層級特性草案，解釋理由及其他相關資訊）。 | 所有資料以謹慎及有條理之方式維護，以利取得。                          |  |  |
| 2. 連絡部門人員以要求遺失文件或要求額外資訊或資訊之澄清。                      | 所有與部門人員之連絡應以專業態度處理及以及時態度回應。連絡應達到在三天內獲得必要項資料及訊息。 |  |  |
| 3. 比較現存的層級特性與新修正之層級特性以確認研擬之修正。                      | 所有必要的修正應得到確認。                                   |  |  |
| 4. 分析並評估研擬基於已建立格式知識之改變及層級特性之標準。                     | 相關問題應反映資料及分析過程之一般性瞭解。                           |  |  |

|                              |                                 |  |  |
|------------------------------|---------------------------------|--|--|
| 5. 藉由同意、否認或修正要求變革，完成最後修正。    | 建議應經主管同意。                       |  |  |
| 6. 與主管檢視層級特性，並基於與主管諮詢之結果作改變。 | 主管關於推薦之問題應以職位之知識及推薦之想法滿意地回答。    |  |  |
| 7. 透過網路下載舊版層級特性並修改以反映同意之改變。  | 最後成品應包含所有同意之改變並在文法、格式及既有規定下無錯誤。 |  |  |
| 8. 提供支持幕僚以利輸入網路。             | 對支持幕僚之指導需清楚及有禮貌地陳述。             |  |  |

第三項任務為執行其他管轄權及私人公司待遇調查：

|  |                                  |  |  |
|--|----------------------------------|--|--|
| 1. 發展調查職位之完整瞭解（職責、責任、要求等）或藉由檢視所有相關資料（如職位研究）調查主題。 | 所有資料應以及時態度完成閱讀。相關問題應反應對資料一般性之瞭解。 |  |  |
| 2. 決定何種資料是須要的及蒐集資料最佳的途                           | 推薦應反映對調查職位或主題之充分瞭解及調             |  |  |

|  |                          |  |  |
|--|--------------------------|--|--|
| 徑  | 查過程之一般性瞭解。               |  |  |
| 3. 可設計一簡單之調查問卷以蒐集資訊。   | 問卷應彙整所需資訊，且應清楚、精確且容易完成。  |  |  |
| 4. 以電話、傳真、網路等連絡。人力資源人員在其他管轄及私部門組織蒐集關於調查職位之資料（職稱、待遇/範圍、工會角色等）或主題。 | 連絡應以及時態度與每一個調查組織建立。      |  |  |
| 5. 連絡所有調查職位之因素（職責、責任、報告關係）以調查。                                   | 百分之七十五的所需資料應從無持續連絡之溝通獲得。 |  |  |
| 6. 以有意義之格式準備報告呈現所整合之資料。  | 報告應以清楚及精確之格式提供所有必要之資料。   |  |  |
| 7. 與主管檢視報告及基於輸入所作之改變   | 主管關於推薦之問題應滿意地回答，並展現之資    |  |  |



|  |              |  |  |
|--|--------------|--|--|
|  | 訊知識及良好之相關建議。 |  |  |
|--|--------------|--|--|

第四項任務為回應員工或申請者關於考試或其他人事事項之申訴書：

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| 1. 閱讀並瞭解所有相關及可獲得之文件，包含申訴信、工作排行榜、申請及要求文件、紀律信及公務員規則。 | 所有文件應在申訴分配三天內閱讀。相關問題應反映資料一般之瞭解。                  |  |  |
| 2. 確認遺失文件及要求對申訴草擬回應之額外訊息。                          | 所列問題及遺失文件應在申訴案指派一週內由主管檢視。表列問題應全面性且達到獲得所有必要資訊。    |  |  |
| 3. 和各團體連繫以獲得遺失文件或要求額外文件資料之澄清。                      | 連繫應獲得必要的資訊。所有連繫應以專業態度處理，包含注意聽、以積極態度溝通，並以及時的態度回應。 |  |  |

|                                      |   |  |  |
|--------------------------------------|---|--|--|
| 4. 藉由在公務人力規定下綜合上述資料，形成推薦以給與、否認或修正申訴。 | 主管應同意推薦七十五% 的時間。推薦應指出對主要事件瞭解及公務人員法律之適當運用。 |  |  |
| 5. 對申訴者回應。                           | 回應信應依既訂格式及慣例書寫。調查發現及解釋理由應清楚及精確地陳述。        |  |  |
| 6. 和主管檢視回應，並基於與主管諮詢之結果作改變。           | 主管對申訴問題應滿意答覆，以顯示對申訴完全瞭解。展現理性分析能力。         |  |  |
| 7. 簽最後草案並傳給客服人員以傳送寄發。                | 最後草案應在分配後六十天內簽。對人員之指導應清楚且有禮地陳述。           |  |  |

第五項任務為以復審委員會成員參加內規立法及其他公文之處理：

|                        |                      |  |  |
|------------------------|----------------------|--|--|
| 1. 閱讀及瞭解相關文件以檢視及評估被檢視或 | 資料應完整閱讀且相關問題應反應資料一般性 |  |  |
|------------------------|----------------------|--|--|

|                                      |                               |  |  |
|--------------------------------------|-------------------------------|--|--|
| 研究之主題。                               | 之瞭解。                          |  |  |
| 2. 連絡部門要求遺失之文件、額外之資料或分類或資訊。          | 連絡部門要求遺失之文件、額外之資料或分類或資訊。      |  |  |
| 3. 與各部門人員參與號碼分類及評估會議。                | 積極參與為團隊分子並交換意見、資料或問題。         |  |  |
| 4. 準備初步報告並摘錄資訊、發現和建議。                | 草案正確地摘錄相關資料。                  |  |  |
| 5. 參加會議簡報發現和建議以獲得同意及額外追蹤。            | 簡報能有效地傳達訊息。                   |  |  |
| 6. 準備最後報告以與部門或主管溝通發現並向主管提出請求同意之最後產品。 | 準備最後報告以確認已建立之格式。所有的資訊應是正確無誤的。 |  |  |

第二部分為 內部能力 (Intern Competencies)，評估者就受考人下列八項能力進行評估：展現分析技巧 (Demonstrates Analytical Skills)、溝通佳 (Communicates Well)、學習/應用州及聯邦法律及規定及

郡法令及政策 (Learns/Applies State and Federal Laws and Regulations and County Ordinances and Policies)、能有效管理資源 (Able to Effectively Manage Resources)、能於團隊內工作 (Able to Work in Teams)、顧客服務方向 (Customer Services Orientation)、展現倫理行為/整合性 (Exhibits Ethical Behavior/Integrity) 及責任/自我管理 (Responsibility/Self Management)。評估等級分為五等，第一等最低是幾乎從未具備該能力，第五等是幾乎總是具備該能力。另外在考核期間受考者曾接受訓練之時數也列入考核參考。最後有總考評欄及對須改善之能力及地區之評語欄。總考評係綜合工作與能力兩部分，考評等級分為傑出 (Outstanding) 即超過預期績效、非常好 (Very Good) 即經常超過預期績效、能勝任的 (Competent) 即持續符合預期績效、須改進 (Improvement Needed) 經常無法達到預期績效、不滿意 (Unsatisfactory) 幾乎從未達到預期績效。

依據美國訓練及發展協會提供訓練在人力資源管理執行模式上的定義為：「訓練與發展著眼在認定、確認及幫助發展，藉由有計畫的學習，主要能力是讓個人在目前或未來工作有所表現。訓練與發展主要強調是個人在其工作上的角

色。主要訓練及發展的交互作用是計畫性的個人學習，是否藉由訓練、在職學習或其他促進個人學習之手段完成。」<sup>13</sup> 依據設計訓練計畫的系統途徑（Systems Approach）訓練遠比告訴或表現某人去做一件工作更為複雜，訓練是嘗試將技能與知識以受訓者（Trainees）接受的方式移轉，並使用這些技能於其工作上，知識及技能是特定的。訓練必達特定之行為改變，因而訓練者（Trainer）應學習取得特定技能，以便應用。<sup>14</sup> 該協會並認為由訓練至績效之轉變為人力績效改善之主要概念。<sup>15</sup>

對某些組織而言，訓練與發展功能之地位在近年來獲得增強，並已整合為該組織競爭策略之一部分。很多組織將訓練視為達成組織目標一個重要因素，因而很多組織加強其訓練之評估過程，以衡量此重要功能成功與否。可以發現訓練與發展功能已成為組織目標中過程之一部，在一開始是協助之角色，而在後來，卻在某些組織成為改變動力，其主要的意義是，評估成為這些改變動力的重要部分。

---

<sup>13</sup> Patricia McLagan, *Models for HRD Practice: The Models* (Alexandria, Va: American Society for Training and Development, 1989), p.7.

<sup>14</sup> Edward E. Scanell & Les Donaldson, *Human Resource Development- The New Trainer's Guide* (Perseus Publishing Cambridge, Massachusetts, 2000), p 15.

<sup>15</sup> William Rothwell, *ASTD Models for Human Performance Improvement* (Alexandria, Va: American Society for Training and Development, 1996), p.11.

Clay Carr 在聰明訓練一書中認為，訓練的主要目標並非訓練本身，而是學習，並藉由學習改善績效。個人的績效表現則賴於何事為對個人有意義之事，如個人所知及知如何去做、用何方法去做、做的動機及所得到回饋的品質。因此，訓練的目標即是改善績效，意即有效率地做事能力。<sup>16</sup>

John J. Connor 也在在職訓練 (On-The-Job Training) 一書中表示，績效導向目標 (Performance-Oriented Objectives) 有三個引導訓練計畫發展三項基本考慮，計畫必須個人化 (individually paced)、與工作相關 (job related) 以及以訓練者為中心 (trainee-centered)，這三項訓練基礎構成訓練之等邊三角形，而特別是後二者，其實與達成績效導向之訓練目標是密不可分的。<sup>17</sup>

Swanson 在「人力資源發展—績效是重點」一書中將訓練與發展描述為「主要是系統地發展專長以改善績效目的之過程」。<sup>18</sup>

以洛杉磯市政府之實務經驗為例，該府基於今日的政府

---

<sup>16</sup> Clay Carr, *Smart Training- The Manager's Guide to Training for Improved Performance* (New York: McGraw-Hill, Inc, R.R. Kimmel & Sons Company, 1992) , p. 26.

<sup>17</sup> John J. Connor, *On-The-Job Training* (Boston: International Human Resources Development Corporation, 1983) , pp.3-4.

<sup>18</sup> Richard Swanson, *Human Resource Development: Performance Is the Key* (Human Resource Development Quarterly 6:2, Summer 1995) , p.208.

組織比起已往需要更大範圍的技能，這些技能更強調在行政技能 (administrative skills)、人際關係技能 (human relation skills) 及電腦技能 (computer skills)，因此，該市市政府人事處委請 KH 顧問公司為該市員工進行訓練需求評估，該計畫之目標在於發展及進行三領域之評估。

一、行政技能：確認須加強或對效率及強化服務之重要行政技能。

二、人際關係技能：確認必要之人際關係因素，以促進具生產力之組織關係及強化之顧客服務。

三、電腦技能：決定由於電腦技能快速變化所存在之能力差距。

為定義計畫範圍，先定位在「需要之必要技能」，並完成四百六十位員工調查，調查之代表性為員工職位：分經理級、主管級及線上員工三類。職業別：分八類職位包含：行政人員、專業人員、顧客服務/行政支援人員、半專業人員、保護服務人員、技術人員、技工、服務/維修人員。並經四百六十位調查參與者，認定出「重大技能」、「經常使用技能」及「技能能力」。茲就「行政技能」、「人際關係技能」及「電腦技能」三類技能之評估結果分述如次：

## 一、行政技能評估

調查領域包括：溝通、操作管理、監督、計畫、目標設定、訓練、人力資源管理、方案管理、財務管理、資產管理、研究分析及決策。調查結果顯示：服務/維修人員在這些領域比起其他類人員有較多技能領域需要改善；相對地，技術幕僚、行政人員、專業人員較無行政技能之訓練需求。再就訓練需求區分為「高度優先」及「次優先」訓練機會作說明：高度優先訓練機會之調查結果：

- (一) 基於不同的職業群組不同需求，溝通及操作管理是高度訓練優先：大多數群組認為其目前技能程度已足夠，只有半專業及服務/維修人員承認在溝通及操作管理有持續改進之需求。
- (二) 決策是行政技能訓練的高度優先：決策是管理人員及特定職業群組認定為高度優先，行政技能對決策之重要性在於其需要特殊訓練，且其為低技能層次、重要性高及經常用到之特性。有趣的是行政人員及專業人員傳統上認為應決策上表現較為積極者，並未認定此技能之發展需求。
- (三) 企劃及目標設定是高度訓練優先之行政技能：上開六



組職組都認定企劃及目標之訓練需求，特別是行政人員及專業階層。惟一未認定為訓練優先的是保護服務人員及技工。

次優先訓練機會：

- (一) 監督技能在具監督地位之人員及某些群組是有訓練優先，繼溝通及操作管理之後，監督是頻率最高的行政技能。監督人員視監督技能為訓練優先，其次是線上人員。
- (二) 保護服務人員接著顧客及行政支援人員及服務/維修人員認定訓練及人力資源管理為另一個重大而需要持續改善的技能領域。
- (三) 由於工作本質改變，方案管理變成一個逐漸重要的技能，特別是在專業層級，其他群組需要技能加強為半專業及保護服務人員。
- (四) 研究及分析是行政人員的訓練優先，其次是保護服務及服務/維修人員。
- (五) 沒有群組認定財務或資產管理為訓練優先，但資產管理將成為重要議題，市政府將把資產管理之責加諸於各部門，讓此技能在某些部門顯重大。

## 二、人際關係技能評估

特定之人際關係技能領域調查包含：士氣與動機、幕僚發展、心理關係及衝突化解、多樣性、人際技巧、顧客關係、公眾互動及團隊建立。整體而言，服務/維修及技工比起其他群組，在認定人際關係之重要性及經常使用上顯得不足。高度優先訓練機會：

- (一) 公眾互動是最需訓練之人際關係技能：除行政人員及技術人員，所有群組皆認定改善公眾互動技能之需求，支持此需求是由管理、監督及線上人員對顧客關係之認定。有趣的是，無論如何，沒有群組認定顧客關係為需要之人際關係訓練機會。
- (二) 團隊建立也是一項重要也需要訓練的人際關係技能：所有群組均認定團隊建立為訓練優先。
- (三) 心理關係及衝突化解在專業監督及線上員工都認定為訓練優先，有趣的是行政人員及保護服務人員不把人際關係訓練技能排列為訓練優先。

次要優先訓練機會：

- (一) 幕僚發展是次要訓練優先，特別是在保護服務員工及其他群組。

- (二) 士氣及動機訓練其中四組有興趣，在經理、主管及線上人員的調查，士氣及動機是重要的次要優先領域。
- (三) 多樣化訓練特別在員工職位而非職業群組之訓練需求。

### 三、電腦技能評估

特定電腦技能領域調查包含個人電腦使用、辦公室產品、地方區域網路 (LANs) 及資料溝通、大規模應用及電腦管理、電腦技能/技術應用。

#### 高度優先訓練機會

- (一) 辦公室產品為最大電腦技能訓練需求：辦公室產品訓練依不同職業群組而有所不同。如基本報表技能、基本 word 處理技能、檔案及文件維護技能、電子郵件等。
- (二) 特定電腦技能需求：技術工及服務/維修人員為最需要。行政人員之需要在於排除困難技能、Modem 及資訊安全方面之訓練。

有關洛杉磯市政府協助公務人員發展其最大能力之訓練需求評估之相關需求為：

- (一) 一個為個人績效設定高度期待之組織氣候。

- (二) 提供以充實個人必要知識及工具之訓練策略及計畫。
- (三) 一個確保員工可進入訓練及學習情境以利繼續他們技巧之合作氣氛。
- (四) 提供實質及心理的報酬，以激勵員工學習新技能及改現有技能。

#### 第四章 研究建議

筆者在美研究二個月期間參訪美國政府部門，包含加州州政府、洛杉磯郡政府、洛杉磯市政府、洛杉磯港務局等機關並與為洛杉磯市政府作訓練需求評估之民間顧問公司訪談及交換意見，瞭解到美國之政府部門績效評估制度成效雖與時俱進發展，但其評估結果仍未有效作為人員訓練規劃之主要依據，顯示彼此之連結度仍顯不足，致未能有效運用相關資源，作為提昇人力資源之重要手段。儘管如此，鑑於參訪機關之經驗，仍有下列三點建議，足資我國政府機關績效評估及訓練規劃制度之參考：

- 一、依加州政府部門之實務經驗，績效評估之評定均需與受評人進行面談，讓受評人充分瞭解，以利改正其缺失。同時對於考評者評定內容不滿意者，可以於欄內表達意見，並勾選不同意。是以，受評人之意見與考評者之評定均可同時呈現於考評表上，以利其上級主管人員充分瞭解實際狀況，不會只流於考評者片面之評定陳述。因此，面談是績效評估一個重要的部分，經過受評者與考評者充分溝通後所訂定的考評結果，也是雙方經過理性互動之結果，

可以確實充分瞭解受考者在其能力有待加強之處，不僅可以施以必要之訓練，且不會浪費不必要之訓練資源，對日後工作之推動具有正面之功效。

二、以加州政府部門目前之實務作法，尚未將績效評估之結果與訓練作連結。而以洛城市政府為例，尚停留在訓練需求評估之階段。如能結合前述理論，將績效評估之結果與訓練作連結，建立一轉介平台，在有效之績效評估結果出爐後，即接續對受評者施以必要之訓練，則可在資源上也獲得節省，在訓練規劃之效率及效能上，也會有效提升。

三、受考者在施予訓練後，其成效即可檢驗前次績效評估之精確度，如訓練後績效不彰，即表示前次績效評估不夠客觀，對於績效評估之方法或考評者須予調整或改變。而通常受考者在接受訓練後，其成效須於次年績效評估時認定，評估結果對於其他能力不足之處則再施以必要之訓練，如此形成一個循環不已之過程，績效評估以訓練改善績效，訓練成果再由績效評估予以認定，則成為一個固定的流程。

# 附表一

Position Police Dispatcher

Job Dimension Dispatching emergency equipment.

*Excellent performance:* Information is clearly communicated and sites are accurate when given to officers. In the event the ambulance doesn't know direction to a particular location, the dispatcher accurately gives directions. Gathers relevant information and dispatches emergency equipment to appropriate site. Gathers and relays all vital information to hospital to patrol unit accurately and clearly. Asks caller vital questions and relays accurate information to patrol car. This person can be expected to correctly use appropriate department codes and languages in radio and phone conversations. Calmly relates information—able to decide when some codes are not enough.

*Very good performance:* Can be expected to give clear, distinct information to officers. Information is accurate and understandable when responding to officers. Responds to an emergency in a calm, collected manner, never losing control of the situation. Advises other departments of an ambulance running through their city. Advises other units of emergency equipment that is running hot and gives accurate locations and direction of traffic. Able to distinguish priorities. Keeps self informed on any changes made in the codes.

*Good performance:* Both the message and sites specified are accurate. Takes what information possible over phone and relays to officer.

*Fair performance:* Information is accurate and well understood. This employee can be expected to make a sound evaluation of information gathered and dispatch patrol car only when necessary. Sends patrol car immediately to scene after receiving call if patrol car is available. This person can be expected to use all the appropriate codes and languages, but on occasion will forget the right code or language to use.

*Poor performance:* Is difficult to understand, but gives accurate sites. Becomes upset and nervous. Can be expected to dispatch patrol unit regardless of the nature and importance of the information gathered. This person will substitute one code or language for another, causing some confusion, but immediately corrects the same as soon as an error is detected.

*Very poor performance:* Is clearly understood, but fails to give appropriate sites. Mixes up information and, as a result, emergency equipment is delayed in arrival. Responds in a nervous manner in emergencies and has a difficult time disguising lack of control. During periods of peak workload, this employee can be expected to forget to dispatch patrol car when one is needed. Gives erroneous and confusing information to the dispatched officer.

*Unacceptable performance:* Fails to dispatch emergency equipment in an immediate and efficient manner. Neglects to relay relevant information to patrol unit. Relays information to patrol unit in a garbled and stuttered fashion. Fails to observe proper FCC regulations in performing dispatch duties.

\*These examples were chosen as they are scales actually developed and used in organizations. However, not all of these particular BARS formats or their anchors conform to the guidelines discussed in the exercise *Introduction* and Fig. 1.

附表二

Position Chemical Equipment Operator

Job Dimension Verbal Communications

- 7  This operator could be expected to:  
check verbal instructions against written procedures; check to make sure he or she heard others correctly; brief replacements quickly and accurately, giving only relevant information.
- 6  This operator could be expected to:  
inform superiors immediately if problems arise; listen to others carefully and ask questions if he or she does not understand; give information, instructions, etc., in a calm, clear voice.
- 5  This operator could be expected to:  
inform others of his or her location in the plant; avoid discussing non-work-related subjects when relating plant status to others; inform others of all delays that took place on the shift.
- 4  This operator could be expected to:  
give others a detailed account of what needs to be done, but not to establish priorities; mumble when speaking to others; not face the person communicating with him or her and act disinterested.
- 3  This operator could be expected to:  
fail to relate necessary details to those relieving him or her at break or shift change; not seek information and only offer it when asked; guess at status of pots when relaying information; not check to be sure he or she has heard others correctly, but rely on what he or she thought the person said; leave out information about his or her own errors when talking to others.
- 2  This operator could be expected to:  
never ask for help if unsure of something or if errors are made; refuse to listen to others; continually yell at others and use abusive language.
- 1  This operator could be expected to:  
not answer when called; refuse to brief replacements; give person relieving him or her inaccurate information deliberately.



附表三

Job Title Center Director

Job Dimension Maintenance and operation of equipment

Instructions: Preface each anchor with "The director can be expected to . . . ."

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| 1. Excellent performance       |  | 1.17 maintain a full inventory of recreational equipment.  |
| 2. Very good performance       |  | 2.33 make personal daily checks of the operational status of all equipment.<br>2.5 maintain 75% inventory of recreational equipment.<br>2.83 arrange training for each new employee on the use of equipment.   |
| 3. Good performance            |  | 3.0 promptly order replacements or repairs for equipment.<br>3.0 utilize an established reporting system as well as occasional personal checks for the operational status of equipment.<br>3.33 establish a procedure for training new employees to use equipment.<br>3.5 check the operational status of all equipment. |
| 4. Fair or average performance |  |  |
| 5. Poor performance            |  | 5.33 rely on employees to tell him or her of equipment failures.<br>5.5 fail to establish a method of determining operational status of equipment.   |
| 6. Very poor performance       |  | 6.33 fail to train new employees on use of equipment.<br>6.5 fail to replace or repair equipment.<br>6.5 ignore the operational status of equipment.   |
| 7. Unacceptable performance    |  |  |