

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

我國政府近年來面臨新世紀全球化競爭及社會環境變化的多元考驗，已全力推動政府再造，由於經濟的成長、政治的開放使得人民的生活水準與民主素養逐漸提昇，漸漸的對於政府的要求也越來越高，期待政府服務的要求與日遽增，因此未來政府將會面對更嚴峻的挑戰。然而政府面對這種壓力，必須結合民眾的需求，積極的提高行政效率以及服務品質，這些都必須靠公務人員的努力，因為他們的表現是直接影響到政府的形象，政府也要用心的培養出具有正確觀念、對工作有期許及有清晰法治觀念的公務人員，才能夠因應這種變化，然而要產生這群優秀的公務人員，除了要靠良好的行政制度的運作外，適當的激勵措施也是不可缺少的。如何建構一個現代化、專業化、中立化符合世界潮流，以績效為導向的制度，乃為目前行政革新核心目標，以充分發揮人力資源，全面提昇政府整體競爭力，積極提高行政效率以及優質的服務品質，除了要有良好的制度運作，更重要的是如何激勵公務員士氣，施以適當激勵措施，彰顯工作價值觀及成就感。

政府組織的運作是一種典型的人力密集的活動，是以政府績效良窳的關鍵，人力亦一直是組織中的重要資源，任何的組織任務或目標，都有賴於透過人力之運用，無論是私人企業抑或是公部門，皆對於人力有著強烈的需求。而公部門因工作性質一成不變，且內容又繁鎖，長期工作下來容易形成倦怠感，而失去對工作的熱情。而薪資與福利其目的均是以激發員工的工作意願與成就動機，藉以使事業單位蓬勃發展並獲利盈餘。

林務局也因社會環境的變遷與全球性主義的影響，在林業政策的制定上從單純地以伐木生產和造林為主的森林經營目標，經過多目標利用到今日所持續倡導的生態系永續經營。在林業政策轉變的同時，卻未去探討組織內的文化，是否能接受工作任務與目標的轉變，忽略了林務局所屬員工所能負荷的工作業務量，長期下來，使得林務局的員工漸漸的失去對於工作的熱情與向心力。對管理人員來說，最困難的工作是學習如何有效激勵員工，並使他們不斷得到激勵，以提昇其工作績效。當一般人被問到該怎樣激勵別人時，都會想到自己獲得激勵的經驗。可是，由於每個人需求與想法不同，激勵措施亦因人而異。我們必須鼓勵員工，使他們朝向目標積極工作，但卻不能採用同一方法去激勵所有員工。

員工是企業最大的資產，因此企業經營者要如何設計一套良好的人力資源制度，以吸引並留住優秀的人才為組織效力，進而以吻合員工需要之激勵性報酬，激發其工作潛能，並提高工作滿足與工作績效，且進而降低離職意願，實為當今人力資源管理的一大課題（張瑋恩，2001）。

根據 Public Agenda Forum (1995) 於美國進行的一項勞動力研究顯示：75% 的員工承認他們的工作可以比現在更有效率，而他們的表現未能盡如人意是因為他們並未受到「激勵」。凡是受到適當激勵的員工，通常會發揮工作潛力，他們會更快樂地準時向工作崗位報到，同時對工作的忠誠度也高於未受到激勵的員工，因受到激勵的員工會視工作為個人之事業。政府員工也不例外，同樣需要別人激勵和認同，缺乏激勵的員工並非只是怠惰而已。他們既不積極進取，又害怕作決定。

激勵對員工與主管都很重要，有人說一個有效率與沒有效率的組織最大的分別是前者擁有一群高激勵的員工，所以主管必須瞭解如何去激勵員工。從近年的研究來看，許多學者認為財務性的報酬（含薪資、獎金）是激勵員工努力工作最有效的因素之一。但金錢是管理的萬靈丹嗎？那為什麼許多主管覺得詫異的是：為什麼薪水調高了，獎金也發了，工作效率未見提昇，服務品質未見改善？問題到底出在哪裡？如果給予金錢上的獎勵也無法激勵員工士氣，提高生產力，那麼，還有什麼方法能夠產生激勵員工的效果？員工到底需要的是什麼？如果無法滿足員工的需要是否會導致員工對工作產生不滿足的傾向？因此，除了金錢之外，仍有許多能激發員工努力工作的激勵因素值得探討。

並不否認金錢有金錢的力量，但是還是不能不強調，真正能激勵員工去努力的，有時並不是金錢，而是以肯定他的表現，來表達人性的關懷與感謝。肯定一個人的表現有許多不同的方法，如果你能用一個讓他津津樂道的有創意的方法來做的話，它的激勵效果是最大的。

而近年來，由於公部門預算內績效獎金的編列，均須經立法院的審核，常受到預算不足或其他因素之影響，以致遭到刪除的命運，林務局自然也不例外。但是，林務局為提升施政績效，績效管理措施仍需持續進行，在缺乏金錢獎勵措施的情形下，如何以能多樣化方式轉換成非金錢的獎勵，以便賡續有效的推動提升員工工作意願及工作績效，是為本研究計畫的基本動機。

非薪酬福利政策對激勵措施的影響為本計劃之探討重點，有鑒於此，本研究主要的目的有下列兩項：

- 1、在缺乏金錢〈物質〉的激勵下，研究如何能賡續有效的推動提升員工工作意願及工作績效。
- 2、如何將金錢〈物質〉的獎勵，以多樣化方式轉換成非金錢〈物質〉的獎勵。

第二節 研究範圍與限制

一、研究範圍

童秋霞(2001)指出，林務局組織結構在水平分化的部份是採用功能性來劃分部門，也是就將同一性質的工作劃分在同一部門中，如林務局本局中劃分為五組四室，林管處中亦劃分為四課四室(嘉義林區管理處為五課四室)，工作站為業務現場執行的工作中心，在編制上並無水平分化的部份，而是工作站主任分配業務給其單位中成員。就林務局的垂直分化部份來看，整體而言，主要可分為三個層級單位，即林務局本局、林區管理處本處及工作站；三個層級中還各別包括不同的管理階層，首先在林務局本局中(不包含幕僚與行政體系單位)主要可分為五層，其中依序為局長、副局長、組長、科長及技術職員等五個階層。在林管處本處的分化層級可分為四層，其中依序為處長、副處長、課長及員工(包含技術職員和士級人員)，工作站則分為兩個層級，即為主任和員工(包含技術職員和士級人員)。

而本研究主要以新竹林區管理處為主，研究對象包括新竹林區管理處本處及所屬之烏來、大溪、竹東、大湖及海岸林共五個工作站的基層林務人員，基本上此一群體，無論在環境生態及工作屬性上都具有一致的特性。

二、研究限制

本研究主旨在探討基層林務人員如何以非金錢的激勵制度提高其工作滿意度，在研究中有若干限制：

- (一) 因受限於人力、物力及時間等因素，本研究範圍僅限於以新竹林區管理處本處及所屬之烏來、大溪、竹東、大湖及海岸林共五個工作站的基層林務人員進行問卷調查，未能針對我國林務局本局及所屬工作單位進行問卷調查，確有不足之處，此為本研究限制之一。
- (二) 本研究除了以量化的研究方法之外，在進行問卷設計之前，為了使問卷設計的內容更能符合基層林務人員之需求，亦以質化的典範實施焦點訪談，但因受限於人力、物力及時間等因素，本研究僅針對大湖工作站及烏來工作站進行深入焦點訪談。
- (三) 目前對於激勵制度之文獻資料，仍以企業界為主，然而政府與企業存在著本質上的差異，這些經驗與理論是否能完全適用於公部門，則有待日後繼續加以研究驗證，此為本研究限制之三。

第三節 研究方法流程

一、成立專案小組：

在研究主題確立之後，本研究即成立專案小組，由計劃主持人嚴國慶博士、王淑卿博士為本研究之計畫主持人，並且由吳宗祐老師、唐明曦老師老師擔任計畫協同主持人，另外由柯欣慧研究生擔任此計畫之研究助理。

二、理論與實務面的瞭解：

在確定研究目的及目標之後，藉由相關的文獻整理出非薪酬獎勵與激勵的互動關係，並且針對我國林務局過往經營政策的變化及相關的組織定位、職掌與法規，作一相對應的瞭解；再者則是藉由相關的期刊諸如林區管理處業務簡介等，對林區管理處得到更進一步的瞭解；在實務面，則是和當時新竹林管處及所屬各工作站進行非正式的訪談，以獲得更深入的資訊。

本研究資料蒐集過程可分為兩大部份；第一部份為針對國、內外與非薪酬制度與激勵理論的相關文獻蒐集所需資料；第二部份則是針對新竹林區管理處及所屬各工作站業務同仁以深入訪談的方式蒐集所需之研究資料。

二、設計訪談大綱：

在與新竹林區管理處進行期初報告時，針對會後討論時所提及之目前新竹林區管理處及各工作站所存在的問題，經本研究專案小組討論過後，將這些問題整理歸納出七大構面來設計此次欲前往訪談之訪談大綱。並於訪談前將訪談大綱郵寄至工作站，再針對訪談後所蒐集的資料將訪談大綱做修改，使其更適應用於下次的訪談。

在整個訪談過程中，本專案小組總共訪問了二站、五場，分別是大湖工作站及烏來工作站，其中大湖工作站於七月四號及七月二十五號進行三場訪問，每場次訪談的時間約一個小時，一場次共有職員加技術士人員約四~五位；並於八月十號至烏來工作站進行訪談，每場次約四~五位，一場次進行約一個小時左右。

三、訪談稿整理：

在訪談二個工作站進行五場訪談時，每場全程皆有錄音，深度訪談資料則是藉由訪談當時的錄音資料，將其鍵成逐字稿，採用部份可供作為研究使用之詞用加以摘錄，將訪談的內容以文字呈現出來，並針對訪談所提出的問題進行整理分析，以作為研究佐證與說明之用。本專案小組依各工作站所面臨關切的問題以七

個構面來區分，其中包含：薪資制度、福利措施、績效考核、訓練發展、工作輪調與升遷、資訊流通速度及領導方式等七大項。

四、問卷結果分析

將所回收的問卷經編碼、輸入並核對資料等處理後，再進行統計分析工作。

五、研究計畫書撰寫

綜合文獻發現、問卷調查和人員深度訪談所得的結果，加以彙整，最後提出對新竹林區管理處對現行獎懲制度及其未來發展的建議。

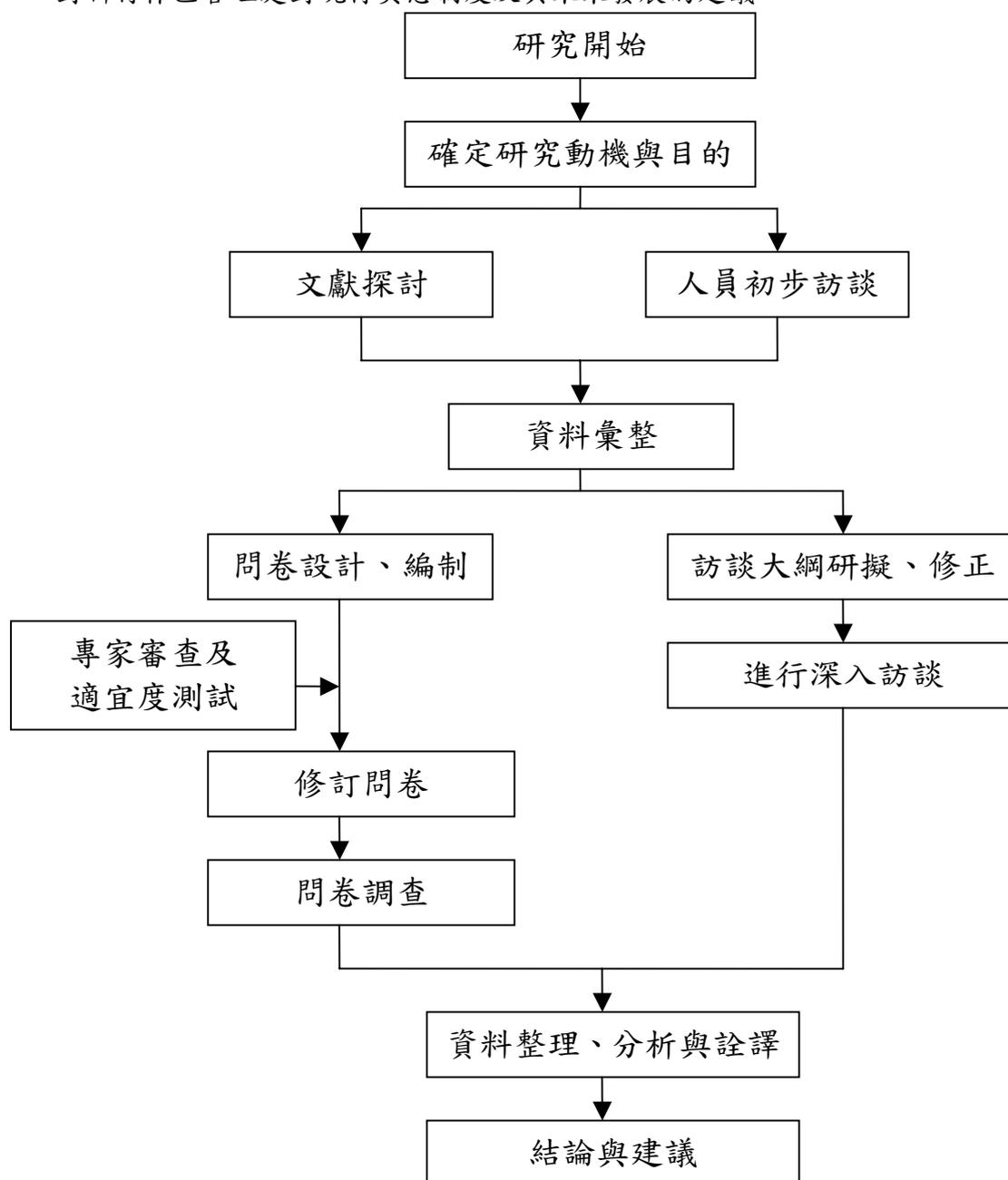


圖 1-1 研究方法流程圖

第二章 相關文獻蒐集及理論分析

第一節 林務局現況概述

林務局屬於政府的行政部門，亦屬於公共組織的一環，但公共部門的行政管理目標是多元化的，為了更瞭解林務局在公共組織下的特性，本研究整理出公共組織的特性為何，並藉由下列六點來概略林務局的現況。

1. 單位部門與執掌複雜：林務局管轄台灣地區國有林林地共 1569100 公頃，除了管轄範圍遼闊外，還有本身所負責的相關業務也因森林經營目標的轉變而隨之多元化（生態旅遊、海岸林生態復育、社區林業等相關計劃），另外近年來因 921 大地震及土石流災害頻傳，在防砂治水、林道維護等相關工程亦隨之增加（增加 921 特別預算和後續災害搶求復建預算），因此也導致各部門執掌與功能趨於複雜。
2. 林業的公共利益取向與目標：依森林法制定的目的（為保育森林資源，發揮森林公益及經濟效用）及森林法第五條指出，林業之管理經營，應以國土保安長遠利益為主要目標，我們不難看出林業目標為了公共利益取向，且藉由間接的方式，如國土保安來維護民眾生命財產及為了使民眾獲得最好的福祉。如此衍生出如保安林的存在與設置卻可能與便民利民產生衝突，造成官民對立的問題。
3. 林業的獨占性：林務局所提供的財貨或服務屬於公共財（水流、森林、土地和其他天然資源）的性質。然而因為公共財具有無排他性（Non-excludability）和無競爭性（Non-rivalness），故很少私人會樂意提供，造成公共組織在物質安排方面不似私人企業需非常注意市場環境的變遷。
4. 林業的責任性：許多政府活動具有強制的本質，例如林政業務的處理（造林貸款的申請業務）只能由林務局辦理，也無法另找其他單位或成立新機構。故在實務導向方面的文化並未如私人企業般重視。
5. 法律規章和規則程序的限制：林務局處理業務是依照法令與規定程序運作，但過於強調制度的功能而忽略了可能衍生的流弊。例如無須多做，也不要少故的價值觀。如此，限制了組織成員和環境的互動與思考，而以此影響了其他文化特質的形成。
6. 政治因素的影響：在民主國家中，公共組織的高層官員大多是透過選舉或政治任命產生的，會受到許多利益團體或意見領袖的政治壓力影響公共政策的設計與方向，另外，每次的選舉或政治官員的改組，或多或少皆會阻礙政府貫徹先前政策方向的努力。故在林業相關政策的重視長遠的規劃程度和政策的落實亦會受到一定的影響。

從上述的內容中，本研究大略歸納出林務局處於獨占的環境、有其責任性、受到法規限制與政治因素等影響，使得其底下的基層員工在工作表現上會顯得較沒有動力，缺乏向心力，對於這些員工應該給予適當的激勵。心理學家赫茲伯格（Frederick Herzberg）曾經說過：「如果你要員工做好工作，你就要給他們好工作做」。因此本研究認為林務局及各所屬林區管理處應該設計一套良好的獎勵制度以最適合的方法來激勵員工。

第二節 新竹林管處組織結構

林務局本局設森林企劃組、林政管理組、集水區治理組、造林生產組、森林育樂組等五個業務單位及秘書室、人事室、會計室、政風室等四個幕僚單位。所屬機關計羅東、新竹、東勢、南投、嘉義、屏東、台東、花蓮等八個林區管理處，處本部設置林政課、作業課、育樂課、治山課等四個業務單位及秘書室、人事室、會計室、政風室等四個幕僚單位（下設 34 個工作站，新竹林區管理處為應業務需要，以任務編組方式另設一個海岸林工作站）（如圖 3-1）。又嘉義林管處有 72 公里長之阿里山森林鐵路，因此該林管處除一般課外，另增設森林鐵路管理課。本局暨所屬機關預算員額職員 1218 人，工員 1282 人（內含：技工、駕駛、工友、士級人員）合計 2500 人。

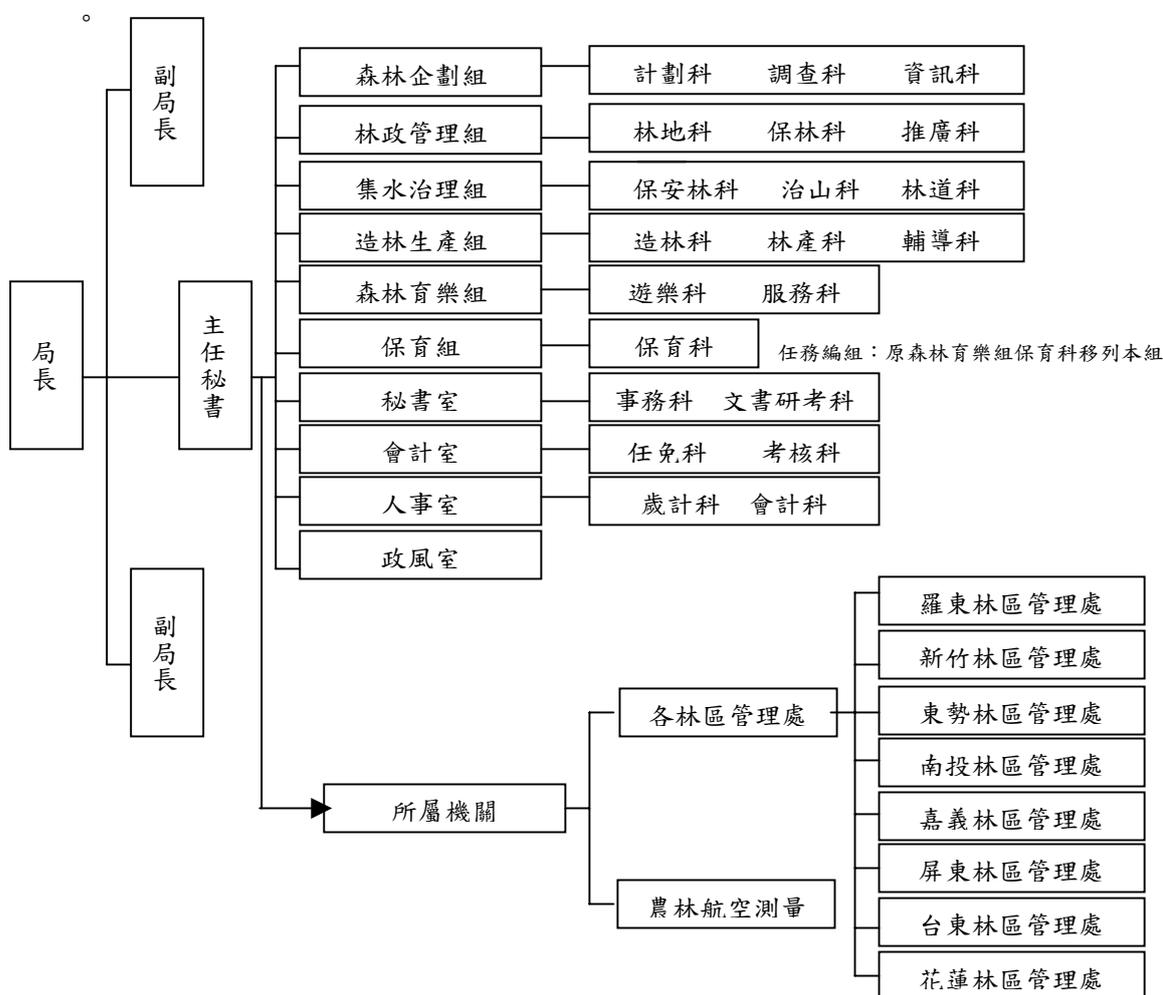


圖 2-1 林務局組織架構圖
 (資料來源：<http://www.forest.gov.tw>)

而新竹林區管理處於民國 78 年 7 月起林務局由事業預算機關改制為公務預算機關，林區管理機構由原有之 13 處整併成 8 處，新竹處係由原竹東林區管理處改組而成，行政中心設於新竹市。

處本部設置林政課、作業課、育樂課、治山課等四個業務單位及秘書室、人事室、會計室、政風室等四個行政單位；現場作業單位另有烏來、大溪、竹東、大湖四個工作站，另有任務編組之桃園縣海岸林工作站，站址設中壢市。新竹林區管理處經精簡案後有職員 107 人，工員 195 人，職工合計 302 人；將善用現有人力，展現最佳工作績效。

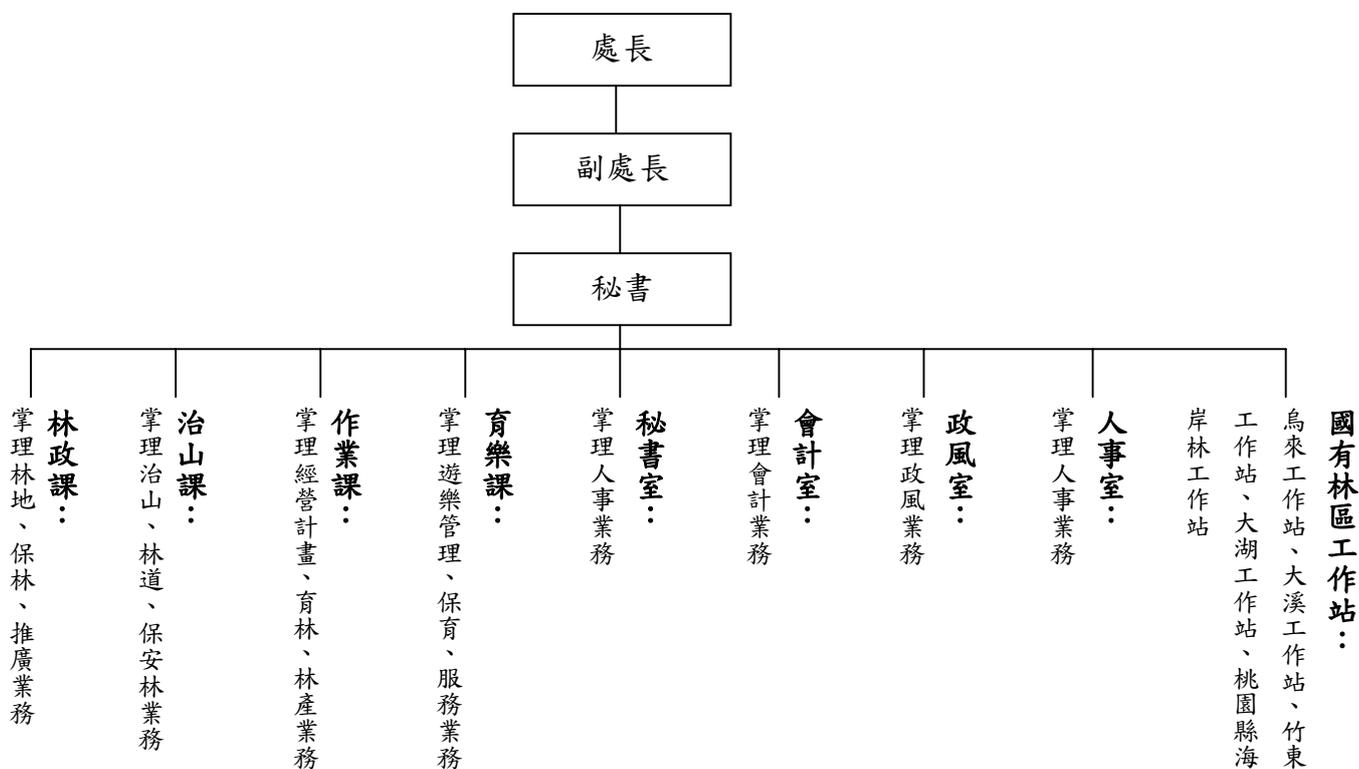


圖 2-2 新竹林區管理處組織系統及業務職掌表
(資料來源：新竹林區管理處業務簡介)

第三節 相關理論分析

針對上述所探討的各項獎懲措施的問題，在本節中將進行以相關的理論來分析新竹林區管理處目前所存在的問題，本研究主要研究重點為探討如何以非薪酬制度來激勵員工，故在此章節將以二大部份探討。第一部份為整理薪酬的分類，並對福利的類型加以探討；第二部份為描述相關的激勵理論。這些理論主要透過國內外文獻的收集、探討及回顧與本研究相關的理論和研究，並就有關研究變項之理論與相關文獻做概要性整理。

一、薪酬的分類

報酬的分類 (Robbins, 1978)：

1. 內部報酬 (intrinsic reward) 大部份來自於員工所從事的工作時，由工作本身所獲得的滿足。包括工作豐富化、彈性工作時間、工作輪調、給予員工更多自由。
2. 外部報酬 (extrinsic rewards) 由管理當局所分配，包含了金錢性的報酬、職位升遷、公開表揚和員工福利 (employee benefits) 等一切屬於個人直接可以感受得到的利益而言。

有些學者直接把外部報酬分為財務性 (financial) 與非財務性 (financial well-being) 報酬；財務性報酬可直接或間接地增進員工的財務福利。直接財務性報酬為工資 (wages)、獎金 (bonuses) 和利潤分享 (Profit sharing) 等；間接性財務報酬為非財務性報酬 (non-financial)，如：高雅的辦公室擺設、私人的名片、專屬停車位等，不過內容大多大同小異。

二、福利的類型

吳靄書 (民72) 將員工福利分為下列幾大類：

(一) 經濟性的福利

經濟性福利服務的目的，在於對員工提供基本薪資及有關獎金外的若干經濟安全服務，此類服務包括下列各項：

1. 退休金給付，由公司單獨負擔或公司與員工共同負擔。
2. 團體保險，包括壽險、疾病保險等。

3. 員工疾病及意外給付。
4. 互助基金，由雇主及員工共同捐納。
5. 分紅入股、產品優待。
6. 公司貸款與優惠存款計畫。
1. 眷屬補助、撫卹、子女獎金等。

企業舉辦經濟性福利的目的是希望減少員工在經濟生活上的負擔，以保障所得安全，而金錢上的給付也可以吸引員工，減少員工的流動。

(二) 娛樂性福利

此類福利主要在促進員工康樂及社交活動，其中包括：

1. 舉辦各種球類活動及提供設備。
2. 舉辦社交活動，如舉辦電影展。
3. 特別活動，如舉辦社團。

此類福利是實物性的給付，可以增加員工的情誼，促進員工在精神上的滿足，有時對員工而言，精神上的滿意更能促進其工作意願。

(三) 設施性福利

此類福利是讓員工在工作場所中，能藉由公司提供一些措施來增進員工的便利，這些福利多半是針對員工的日常生活需求而提供的，其服務項目包括：

1. 保健醫療服務，如醫務室、體檢等。
2. 住宅服務，如宿舍的提供。
3. 餐廳或公共食堂。
4. 公司福利社、供給廉價用品。
5. 教育性服務，如設立圖書館、閱覽室、辦理幼稚園、托兒及補習教育。
6. 交通車。

企業的福利策略會被勞工接納的理由則包括(徐有珠、黃仁德，民82)：

- (1) 福利屬非貨幣性給付，不用交所得稅。
- (2) 確保部份生活資料不受物價膨脹侵蝕。
- (3) 獲取傷殘、退休之類的保障。
- (4) 增加總勞動報酬。

三、激勵理論

激勵理論可以分成內容(content)、過程(process)二種型態加以分類，但就我們對於激勵作用實際了解，知道激勵作用是個體與環境互動的結果，彼此需求相互滿足。當然每個人基本的動力與激勵是不同的，就如同一個人在看電視教學可能一個小時就在打瞌睡，看港劇可能半天都不覺得累，所以同樣的人不同的情境，激勵效果亦是不同的。因此激勵的最終目標是讓被激勵者自我激勵，而使其達到不需要再激勵的境界（黃龍興，1985：27）。根據第二章所整理之新竹林管處的問題，在此以內容理論之需求層次理論與雙因子理論來探討。

一、員工需求的種類—需求層級理論（Hierarchy of Needs Theory）

心理學家馬斯洛（A. H. Maslow）認為人類是需求的動物，追求五種需求的滿足：生理的需求、安全的需求、社會歸屬感的需求、自尊的需求和自我實現的需求（見下表 3-1）。最下層是生理的需求，再來是安全的需求。人們在某一種需求獲得滿足之後，這種需求就不再成為激勵的來源，必須尋求更高級的滿足，而任何一層次的需求並不因為尋求高層次的需求而消滅低層次的需求。

表 3-1 馬斯洛的需求層次

	需求	說明	管理者的工作重點
高層次需求 ↑	自我實現的需求	充份發揮人類潛能之需求	給與員工機會，讓他們的技能可以得到充份的授權
	自尊的需求	對自己及自己的能力感到滿意，受到他人尊敬，獲得社會的認同與賞識的需求	對員工的成就加以認同，並提供升遷的機會
	歸屬感的需求	對社會交流、友誼、感情和愛情的需求	提升良好的企業人際關係，並提供公司郊遊野餐與慶祝派對等社交組織功能
	安全感的需求	安全感、穩定感的需求及安全的環境	提供工作保障、足夠的醫療福利及安全的工作環境
基本層次需求 ↓	生理的需求	人生存的基本需求，如食衣住行	提供滿足食衣住行之薪酬水準

資料來源：當代管理學

以本研究新竹林區管理處及所屬之各工作站的基層員工為例，經幾次與談後發現員工多數屬於滿足生理與安全感的需求階段，少數滿足歸屬感的需求，馬斯洛的需求層級理論必須先瞭解員工的需求狀態，才能提供有效的激勵措施，甚至

每一位公務人員的主導需求都不相同，因此特定的激勵措施對某些員工是有效的，對於其他員工則不盡然是有效的。對於公部門而言，儘量在法令許可範圍之內，讓激勵制度的設計具有一定的彈性，可因人而異配合不同的需求，設計各種激勵的措施，如彈性福利制度，退休制度的選擇等，都是適應各種不同需求方式的設計。

二、以激勵及保健因素滿足員工—雙因子理論 (Two-Factor Theory)

赫茲伯格所採取的論點與馬斯洛不同，他強調以下兩項因素：(1) 能夠提振高度士氣與工作滿意度的成果 (2) 能防止員工士氣不振的成果。根據赫茲伯格的激勵與保健理論 (Herzberg' s motivator-hygiene theory)，人性有兩項需求：激勵需求與保健需求。

當員工的保健需求不能得到滿足時，必然會對工作不滿意；但當其基本需求保健需求得到滿足時，卻只是對工作不會感到不滿意。因此，光是滿足保健需求，並不能提高士氣或增加工作的滿意程度，要提高員工的工作士氣及增加工作滿意程度，員工對工作所帶來的激勵需求也必須同時獲得滿足。

新竹林區管理處及所屬之各工作站的基層員工在保健需求上沒有得到滿足，因而對工作產生不滿意，所以除了先讓員工的保健需求得到滿足外，管理者也應注意工作設計與內在激勵之間的探索。

第三章 研究方法

第一節 研究方法

本研究旨在對新竹林區管理處及所屬各工作站的現行獎懲制度進行瞭解，本研究採取文獻分析法、訪談調查法、問卷調查法等多元的資料蒐集方法，每一種方式都有其進行的程序與優、缺點，以下則是針對本研究所採用的資料蒐集方式作進一步的說明。

一、文獻分析法

文獻分析之目的在經由林務局及新竹林區管理處的相關文獻之檢索與研讀後，首先界定研究範疇，探討對於非薪酬獎懲制度（內、外部報酬、福利）的概念與激勵理論（需求層級理論、雙因子理論）作一整理，並進一步依據目前林區管理處所面臨的現況做分析，奠定本研究基礎。

二、訪談調查法

除上述文獻分析法外，本研究為蒐集更完整的資料，並從較整體、上位的角度，進一步瞭解目前獎懲與激勵在新竹林區管理處的定位、推動時所遭遇的困難以及未來發展需求面向，也針對林區管理處主管及具執行相關經驗的人員，進行質性資料的蒐集。

依照訪問的結構性，可將其分成三種類型（王文科，1999；吳芝儀、李奉儒譯，1995）：

- （一）無結構性訪問：或稱為非標準化訪問（unstructured interview）。在訪問過程中鼓勵受訪者盡量表達自己的意見，適宜以此種方式訪問不易表達其意見或觀點之對象。但其缺點是缺乏一致性的程序，因此不易將各次所得的資料進行比較；此外，未受過訓練或沒有充分訪問經驗的訪員亦可能失之過度主觀而不宜採用此法。
- （二）結構性訪問：又稱標準化訪問（standardized interview），就是將訪問的程序標準化與正式化後，按照一定的提問順序向受訪者提問，由受訪者逐一回答之。優點是容易將各次獲得的資料進行比較；缺點則是標準化的提問可能會限制問題和答案之間的關聯性。
- （三）半結構性訪問：又稱「一般性訪談引導法」。此法使用同一組提問大綱對

受訪者進行訪問，提問順序不需要一致，並可在訪問的過程中再採用開放性的問題以獲得更完整的資料。此一方式可維持訪問的流暢性亦可增加資料的完整性，卻也因此減低了不同受訪者間所回答資料的可比較性。

在考量本研究所需的資料之完整性、回應資料的比較性及訪問當時情境的流暢性等因素後，決定採用「半結構性訪問」作為本研究訪問進行的方式。深入訪談的對象以非機率抽樣選擇新竹林區管理處所屬之大湖工作站及烏來工作站進行深入訪談。而在深入訪談的部份，在專案小組確定正式訪談大綱後，隨即以電話聯繫各工作站相關人員的受訪者，獲得首肯後，詢問其訪談的時間、日期，而後將訪談大綱於正式訪談前郵寄給受訪單位，使其能有較充分的時間準備。

第二節 研究工具的構成

一、訪談大綱部份

由於深度訪談為一種較可蒐集完整資料、深入瞭解問題、及適用於特殊對象的方式，本專案遂採用此法，並依據研究目的與相關文獻，擬定訪談大綱初稿，再徵詢專案小組的建議並做部份修改後，即構成正式研究所採用之訪談大綱（詳參見附錄一）。其主要包含的問題是：

1. 對薪資是否感到合理？
2. 那些福利措施是認為有正面激勵效果的
3. 績效考核方式
4. 培養第二專長的機會
5. 資訊流暢程度
6. 領導方式的滿意度
7. 在沒有獎金之情況下，什麼樣的激勵方式最能激勵員工？

二、研究問卷部份

（一）問卷架構擬定

本問卷共分為二部份來做施測。一部份是針對管理制度與領導方式意見調查，而此問卷的架構依上述所討論的薪資制度、福利措施、績效考核、訓練發展、工作輪調與升遷、資訊流通速度、及領導方式等七大項構面，另外加一項對「整體士氣」的評估。而各項之下又分成若干小項。而每一個題目都以「重要程度」與「實際狀況」兩個向度來進行評估。

另一部份為激勵作法調查，此問卷的架構為實質上的獎勵、生涯發展與工作分配上的獎勵、心理上的獎勵三構面。本部分列舉了若干激勵的作法，以非金錢激勵為主。而每一個題目根據「激勵效果」與「可行性」進行評估。

最後一部份為基本資料與開放式問題。基本資料針對性別、年齡、教育程度、職務、工作內容、所屬單位向度來評估。而在開放式問題部份，受測者可依據問卷內容沒有提及但認為重要的問題，以開放式問題鼓勵員工填答，發表自己寶貴的意見。

(二) 設計問卷初稿形成正式問卷並進行前測

問卷設計初稿擬定後，全部題目共 112 題，其中第一部份各構面所含的題目數如下：薪資制度（10 題）、福利措施（5 題）、績效管理（11 題）、訓練與發展（7 題）、工作輪調與升遷（13 題）、資訊流通速度（4 題）、領導方式（13 題）、整體士氣指標（8 題）。第二部份：實質上的獎勵（25 題）、生涯發展與工作分配上的獎勵（5 題）、心理上的獎勵（11 題）。

在問卷設計初稿完成後，為確認問卷的有效性及可信度，故經由新竹林區管理處各級主管長官審核後，建議刪除的題項予以刪除；並選擇桃園海岸林工作站及大湖工作站進行問卷前測，經由員工針對問卷所反應的問題進行改善後，所刪除及修改字句後全部題目共 85 題，第一部份各構面所包含的題目數如下：薪資制度（7 題）、福利措施（6 題）、績效管理（8 題）、訓練與發展（6 題）、工作輪調與升遷（8 題）、資訊流通速度（6 題）、領導方式（10 題）、整體士氣指標（8 題）。第二部份：實質上的獎勵（9 題）、生涯發展與工作分配上的獎勵（6 題）、心理上的獎勵（11 題）。（如附件二）

第三節 資料處理與分析

本研究蒐集的資料分為質性訪談與量化問卷資料兩種，以下是針對兩種資料分析方法進行描述。

一、質性訪談

深入訪談方式為每個工作站二個場次，各場由一位計畫主持人或共同主持人主持，每個場次約 5~6 人，其中包含職員與技術士。訪談時間約一小時左右，並在受訪者同意下進行錄音，訪談之後依據錄音紀錄將訪談內容整理成訪談稿形式之書面文件。

專案小組將經受訪者訪談內容之書面紀錄，進行訪談稿整理後，採用部份可供為研究使用之詞句加以摘錄，以作為研究佐證與說明之用。

二、量化問卷

本研究問卷針對新竹林區管理處與所屬工作站共發出 195 份問卷，回收 82 份問卷，其回收率為 42.05%。本研究問卷回收後，經編碼 (coding)、輸入並核對資料等處理後，再進行統計分析工作，所用的是 SPSS for Windows 10.0 標準版統計套裝軟體，進行統計分析的程序，主要是以描述性統計 (descriptive statistics) 作為分析的主軸。

第四章 專案結果

第一節 基本資料

本問卷於 94 年 10 月底到 94 年 11 月分別針對林務局之新竹林區管理處的同仁進行普測。共計回收 82 份問卷。茲將受測者的基本資料列舉如下。根據資料分析的結果，公司員工的平均年齡是 42.49 歲，其中 35-39 歲的員工約佔 26.8%。公司員工的平均年資是 14 年 11 個月。在教育程度方面，高中職、專科與大學所佔人數皆相差不多，各約佔總人數的 29.27%、34.15%、26.8%。而在職務方面，以職員與技術士最多，分別佔 46.34%、35.37%。工作內容以內勤最多，約佔 47.6%。

表 4-1 基本資料表：

全體人數：82 人

項目	類別	樣本數	百分比
性別	男	47	57.3%
	女	30	36.6%
年齡	30 歲以下	5	6.1%
	30-34 歲	9	11.0%
	35-39 歲	22	26.8%
	40-44 歲	10	12.2%
	45-49 歲	13	15.9%
	50 歲以上	20	24.4%
年資	一年以下	3	3.7%
	1-5 年	8	9.8%
	5-10 年	14	17.1%
	10-20 年	29	35.4%
	20-30 年	16	19.5%
	30 年以上	5	6.1%
教育程度	高中職	24	29.27%
	專科	28	34.15%
	大學	22	26.8%
	研究所以上	6	7.3%
職務	職員	38	46.34%
	技術士	29	35.37%
	管理處主管	3	3.7%
	工作站主管	2	2.4%
	其他	4	4.9%
工作內容	外勤	11	13.4%
	內勤	39	47.6%
	外勤內勤各半	27	32.9%

第二節 員工意見與激勵措施統計分析

本次林務局員工意見與激勵措施問卷，抽樣調查各工作站員工的整體士氣（第一部份），及其對薪資、福利、績效、訓練、輪調、資訊、領導等七個構面的評估結果（第二部分），另外也探討工作站員工對各項激勵措施之「激勵效果」與「可行性」的評估。分析如下。

第一部份：整體士氣指標

本專案以「工作滿意度」與「組織承諾」來做為員工整體的士氣指標。工作滿意度意指員工對於目前工作狀況所做的整體評價，組織承諾則意指員工對於組織認同與投入的程度。得分越高，表示員工工作士氣越高。

本專案採取六點量表(1-6分)來測量工作滿意度與組織承諾。得分越高，表示整體士氣越高。結果發現：

- 「工作滿意度」的平均分數是 3.89。
- 「組織承諾」的平均數 3.91。

若以 1 到 6 分的中間分數 3.5 分來做切分，高於 3.5 分算相對高分，低於 3.5 分算相對低分。林務局（新竹處）的員工在工作滿意度與組織承諾的分數上都略佳 (>3.5)。

第二部份：管理制度與領導方式意見調查

（一）信度

本次問卷共分為薪資、福利、績效、訓練、輪調、資訊、領導等七個構面，將回收之問卷依照各構面之反應分類計算信度如下：

表 4-2 信度表：

信度	重視程度	實際狀況
薪資	0.9108	0.8104
福利	0.8618	0.7568
績效	0.8702	0.7288
訓練	0.9219	0.8282
輪調	0.8839	0.8082
資訊	0.7957	0.7893
領導	0.8278	0.9402

所謂信度，為衡量問卷內容中同一構面之問題的一致程度，信度越高，代表問題的一致性越高；本次問卷各構面的信度大部分均達 0.8 以上，顯示問卷問題的量測具有一致性。

(二) 依構面進行分析

本次問卷問題的選項方面分為重視程度與實際情況兩方面，重視程度的選項為 1~4，代表的意義如下表 4-3 所示：

選項	重視程度
1	不太重視
2	有點重視
3	重視
4	非常重視

亦即在重視程度方面，除了選擇選項 1 的反應之外，其他選項的反應都表示重視問卷所提問的問題，只是在重視的程度上（有點重視、重視、非常重視）有所差異。

實際情況的選項為 1~6，代表的意義如下表 4-4 所示：

選項	實際狀況
1	非常不同意
2	不同意
3	有點不同意
4	有點同意
5	同意
6	非常同意

亦即在實際狀況方面，選項 1~3 表示不同程度的不同意反應，選項 4~6 則表示不同程度的同意反應

(1) 首先將各構面反應的重視程度總平均數與標準差整理如下表 4-5：

重視程度	平均數	標準差
薪資	2.82	0.0945
福利	2.78	0.1568
績效	2.68	0.0943
訓練	2.65	0.0636

輪調	2.77	0.0907
資訊	2.85	0.0313
領導	2.94	0.119

在重視程度方面，員工對於領導構面的重視程度最高，平均數為 2.94；其次為資訊（2.85）與薪資（2.82）。重視程度最低的是訓練（2.65），各構面的平均數均在 2.6 以上，表示平均來說，整體員工對這些構面的重視程度為重視。

接下來將各構面實際狀況的總平均數與標準差整理如下表 4-6：

實際狀況	平均數	標準差
薪資	3.12	0.6704
福利	3.23	0.5839
績效	3.01	0.3146
訓練	3.19	0.1021
輪調	3.07	0.2412
資訊	3.49	0.3206
領導	3.92	0.1956

在實際狀況方面，平均最高的是領導構面(3.92)，顯示員工對於領導方面的滿意度很高，其次為資訊（3.49）；平均最低的是績效構面（3.01），值得注意的是，當總平均為 3 時，在此構面的選項中代表有點不同意的反應，選項 4 則代表有點同意的反應。因此當平均為 3.5 時，代表對此構面的反應是中性的，高於 3.5 代表偏向有點同意的反應，低於 3.5 代表偏向有點不同意的反應；在此七個構面的平均中，高於 3.5 的僅有領導，其餘構面的總平均都低於 3.5，即員工對大部分構面的反應為傾向不同意。

(2) 問卷問題的選項作答人數與平均數分析

1、薪資構面：

本問卷中與薪資有關的問題共有 7 個，分別是 1~7 題，根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表。其中員工最重視的是危險津貼（2.92）及年資與薪資調整之間的關係（2.91），在本構面中各題的平均數都很接近，均超過 2.7，顯示員工對此構面相當重視。在實際狀況方面的平均數較為分散，從最低的 2.34（薪資與工作量一致）到最高的 4.29（交通津貼），當總平均為 3 時，在此構面的選項中代表有點不同意的反應，選項 4 則代表有點同意的反應。因此當平均為 3.5 時，代表對此構面的反應是中性的，高於 3.5 代表偏向有點同意的反

應，低於 3.5 代表偏向有點不同意的反應，因此在薪資構面中，除交通津貼是員工覺得滿意的之外，其餘各題員工的反應都是偏向不同意，其中以薪資多寡與工作量的一致性、薪資與工作表現的一致性方面不同意的意見最強烈。

表 4-7 薪資構面之重視程度與實際狀況平均數：

重視程度	未作答 或不相關	1	2	3	4	平均數
1. 薪資水準可確實反映工作量的多寡。	2	16	14	28	22	2.70
2. 薪資水準可確實反映員工工作表現的好壞。	6	14	16	25	21	2.70
3. 員工的薪資水準，會隨著工作年資與經歷的增加，而做合理的調漲	3	10	16	24	29	2.91
4. 加班能獲得合理的加班費	5	10	13	33	21	2.84
5. 員工能獲得合理的交通津貼。	0	9	14	37	22	2.88
6. 員工外勤，能獲得合理的危險津貼。	5	14	7	27	29	2.92
7. 員工不需要經常自掏腰包來完成工作任務	4	12	18	23	25	2.78

實際狀況	未作答 或不相關	1	2	3	4	5	6	平均數
1. 薪資水準可確實反映工作量的多寡。	0	24	35	6	8	6	3	2.34
2. 薪資水準可確實反映員工工作表現的好壞。	1	20	38	7	4	8	4	2.43
3. 員工的薪資水準，會隨著工作年資與經歷的增加，而做合理的調漲	1	14	17	10	17	15	8	3.32
4. 加班能獲得合理的加班費	3	14	18	12	17	11	7	3.18
5. 員工能獲得合理的交通津貼。	2	3	9	3	19	39	7	4.29
6. 員工外勤，能獲得合理的危險津貼。	6	20	16	15	10	12	3	2.83
7. 員工不需要經常自掏腰包來完成工作任務	2	11	17	10	14	21	7	3.48

薪資構面—質化資料分析

針對新竹林區管理處各項管理制度的議題，部分員工在深度訪談以及問卷後面的開發式問題中，皆有表達其意見，茲整理如下：

薪資水準的合理性：

- 普遍對於目前的薪資結構感到不合理，因為覺得工作量與所得到的薪資不成比例，且加班也沒有加班費，調薪幅度慢。
- 對於年資較高的員工來說，功俸到頂後，即使做再多薪水也不會增加，建議應該要有一個制度可一直調高薪水。

- 士級年資的應採和高普考一樣，不然重新考慮級數問題，不然新進員工和年資較久的員工薪水只差幾千元而已。

薪資的公平性：

- 職員與技術士的薪資差異大，但是工作量卻沒有相差多少，業務一多的話，職員在做的事，技術士一樣也要幫忙，但是職員的薪水卻比技術士高很多。

津貼與獎金：

- 因業務繁重，一天八小時做不完，做不完加班，也沒有加薪，星期六、日來工作是常有的事，且又無補休，無加班費。
- 即使加班也有限制，職員一天超過四小時就要報林務局，一個月 40 小時報農委會核準，因為沒有這筆經費，根本沒有加班費，林管處很像有，但工作站一定沒有。
- 基層反而沒有加班費，而做的又是基層在做，幾乎所有業務都是工作站在執行。變成認真在做事的反而沒有加班費。
- 主管應該要有這個權力給予加班費，因為他看得到，誰有認真做事而誰沒有。
- 搭人家便車不能報交通費；工作如果超過 15 天，超過的部份要自己付擔，且工作站出差率較高，差旅費只能報幾天，其他只能在自己薪水消耗不合理。有交通費但是不夠，油錢都不夠，補助個幾千塊，但是通常都要五、六千塊，沒有辦法報費核銷。
- 危險津貼應要有，因為本身工作性質危險，又不會自己投保。工作性質常常要自己或二人去巡視，只有保險而已沒有危險津貼，雖然有一些設備輔助，像 GPRS、吸水器、手機等但是有時不通，所以要自己盡量避免危險性。
- 之前有他站的同仁在職勤時面臨遭濫墾的人攻擊，加上山上有原住民，他們取得十字弓也不是太難，我們自己覺得很危險，可是上面的人卻不那麼覺得。
- 現在又有規定去巡視要以 GPRS 記錄回報，可是在實用性上卻沒有檢討過。

2. 福利構面：

本問卷中與福利有關的問題共有 6 個，分別是 8~13 題，根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表。其中員工最重視的是加班補休 (2.99) 及意外保險金額 (2.87)，在本構面中各題的平均數都很接近且多超過 2.7，顯示員工對此構面相當重視。只有一題未超過 2.7，為提供中華電信的門號，由此可知提

供中華電信的門號重視程度相對較低。在實際狀況方面的平均數較為分散，從最低的 2.60（因公務聯繫獲得補貼）到最高的 4.27（加班補休），當總平均為 3 時，在此構面的選項中代表有點不同意的反應，選項 4 則代表有點同意的反應。因此當平均為 3.5 時，代表對此構面的反應是中性的，高於 3.5 代表偏向有點同意的反應，低於 3.5 代表偏向有點不同意的反應，因此在福利構面中，除加班補休是員工覺得滿意的之外，其餘各題員工的反應都是偏向不同意，其中以電話費補貼不同意的意見最強烈；且加班補休為員工最重視且實際施行狀況也最高，故建議此項措施應維持實行。

表 4-8 福利構面之重視程度與實際狀況平均數：

重視程度	未作答或不相關	1	2	3	4	平均數
8. 員工加班，可以適時獲得補休。	1	6	18	28	29	2.99
9. 員工意外保險的金額相當合理，不至於太少。	6	9	13	33	21	2.87
10. 員工不會因為工作做不完而影響到休假。	1	10	13	36	22	2.86
11. 員工可以公平合理的分配到中華電信所提供的優惠門號	12	13	22	19	16	2.54
12. 員工因公務使用手機聯繫，可以合理的得到電話費補貼	13	13	13	22	21	2.74
13. 上級能夠根據本站的狀況（如業務性質、人數）合理的配發公務用車。	13	13	14	23	19	2.70

實際狀況	未作答或不相關	1	2	3	4	5	6	平均數
8. 員工加班，可以適時獲得補休。	1	3	13	5	11	36	13	4.27
9. 員工意外保險的金額相當合理，不至於太少。	7	10	14	11	21	17	2	3.36
10. 員工不會因為工作做不完而影響到休假。	15	18	18	18	10	3		2.99
11. 員工可以公平合理的分配到中華電信所提供的優惠門號	9	18	13	19	9	7	7	2.93
12. 員工因公務使用手機聯繫，可以合理的得到電話費補貼	9	26	16	11	7	7	6	2.60
13. 上級能夠根據本站的狀況（如業務性質、人數）合理的配發公務用車。	10	17	13	16	11	12	3	2.96

福利構面——質化資料分析

針對新竹林區管理處各項管理制度的議題，部分員工在深度訪談以及問卷後面的開發式問題中，皆有表達其意見，茲整理如下：

- 除了固定的三節福利金之外，幾乎沒有什麼福利，現在有多一個績效獎金制，但今年因立法院刪掉而取消。不過覺得績效獎金也沒有什麼激勵的作用，如果有算是揀到的，沒有也沒差，因為工作還是要做，不差那幾千元。
- 林務局的員工拿識別證去各森林遊樂區就有優惠，每個人都有反而沒什麼差別，不會因工作表現不同而折數不同，一般大家都知道是同單位的，員工去是打五折，現在委外經營的地點卻沒有打折。
- 該發的交通工具就要發，像工作站有一台九人座車，放了十年了用的提心吊膽的，有些上級的人不停的在換車，現在有規定六年就要換，而主任有向林務局建議依人數比例配發，四輪傳動的交通工具，和公務機車的配發，可是問題並沒有改善。
- 不管階級高或低，每人都有一個公務電話，另外存在一個問題，像中華電信有提供 100 個門號免月租費 600 元的，照這樣配置的話每個員工至少要有一組號碼，可是全部都被新竹林管處拿走，甚至是拿給自己的親友，太不公平了。而我們常因公務用手機聯繫，卻沒有合理的補貼。

3· 績效：

本問卷中與績效有關的問題共有 8 個，分別是 14~21 題，根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表。其中員工最重視的是考績公平性 (2.89) 及考績能反映工作表現 (2.73)，在本構面中各題的平均數多數皆未超過 2.7，顯示員工對此構面相對較不重視。在實際狀況方面的平均數較為分散，從最低的 2.51 (考績公平性) 到最高的 3.45 (具體獎懲措施)，而在績效構面中，皆未超過 3.5 代表普遍都不同意，應該針對績效的考核做適當的調整。

表 4-9 績效構面之重視程度與實際狀況平均數：

重視程度	未作答或不相關	1	2	3	4	平均數
14. 績效考核結果，能確實反映出員工的工作表現。	2	12	20	26	22	2.73
15. 上級對員工打考績時，能夠就事論事，相當公平，而不會因人而異。	2	8	18	29	25	2.89

16. 員工對於主管的績效表現，也能進行考評。	10	13	17	29	13	2.58
17. 上級對於績效考核的結果，有具體的獎懲措施。	6	12	14	38	12	2.66
18. 機構表揚的優良員工，確實是單位內工作表現良好的員工	3	9	21	40	9	2.62
19. 員工有良好的工作表現時，總是會獲得記功或嘉獎的鼓勵。	2	12	19	35	14	2.64
20. 當員工被記功與嘉獎時，可以獲得實質的獎勵。	4	12	17	33	16	2.68
21. 記功與嘉獎，與員工未來的升遷（或調整工作）有很大的關聯性	8	11	16	36	11	2.64

實際狀況	未作答或不相關							平均數
		1	2	3	4	5	6	
14. 績效考核結果，能確實反映出員工的工作表現。	0	23	27	11	13	4	4	2.51
15. 上級對員工打考績時，能夠就事論事，相當公平，而不會因人而異。	0	18	18	22	11	8	4	2.84
16. 員工對於主管的績效表現，也能進行考評。	5	19	17	9	9	16	7	3.09
17. 上級對於績效考核的結果，有具體的獎懲措施。	4	5	16	21	17	13	6	3.45
18. 機構表揚的優良員工，確實是單位內工作表現良好的員工	3	9	19	13	18	15	5	3.33
19. 員工有良好的工作表現時，總是會獲得記功或嘉獎的鼓勵。	1	11	18	15	24	9	4	3.17
20. 當員工被記功與嘉獎時，可以獲得實質的獎勵。	4	13	27	19	9	8	2	2.72
21. 記功與嘉獎，與員工未來的升遷（或調整工作）有很大的關聯性	4	13	27	19	9	8	2	2.95

績效考核——質化資料分析

針對新竹林區管理處各項管理制度的議題，部分員工在深度訪談以及問卷後面的開發式問題中，皆有表達其意見，茲整理如下：

- 對考評制度不是很滿意，應重分配而不是按比例。目前規定甲等只能

有 75% 的人，現在有又規定要有丙等，但大家工作都很認真，卻演變成名額配制，還是要有人考績乙等，這非常不合理。

- 考績制度另一項遭人詬病的原因是，考績制度無法與工作績效相結合，亦即考績無法反映真正的工作績效。
- 通常都是先看到薪水後來知道考績，且對於考績的評量過程不清楚，覺得過於主觀，沒有量化，而有些東西沒辦法量化的，彼此各自要取一個平衡點，不能太主觀。
- 每次都是上面的人來評核我們下面的人，建議要有一個對等的溝通協調，應要也要下面的人來評上面的人，建議應該實施 360⁰ 績效評量法，不只是上對下單向的考核，而是互相考核的雙向績效評估。
- 另一個問題是即使今天被計功嘉獎了，年終時也未必會影響考績，而且雖然被計功嘉獎是一件高興的事，但是也就一張紙而已，還不如獎品來的有效。

4. 訓練：

本問卷中與訓練有關的問題共有 6 個，分別是 22~27 題，根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表。其中員工最重視的是參加人際關係、心理成長相關課程 (2.75) 及能依業務繁忙程度安排訓練 (2.68)，在本構面中各題的平均數都很接近且多數未超過 2.7，顯示員工對此構面相對較不重視。只有一題超過 2.7，為參加人際關係、心理成長相關課程，由此可知此題相對重視程度相對較高。在實際狀況方面的平均數從最低的 2.65 (第二專長訓練) 到最高的 3.73 (參加人際關係、心理成長相關課程)，而在績效構面中，參加人際關係、心理成長相關課程重視度最高且實際狀況亦最好。在各題員工的反應都是偏向不同意，其中培養第二專長及依自己興趣參加訓練不同意的意見最強烈。

表 4-10 訓練構面之重視程度與實際狀況平均數：

重視程度	未作答或不相關	1	2	3	4	平均數
22. 機構會主動為員工規劃第二專長訓練。	7	12	17	30	16	2.67
23. 員工有機會參加人際關係、心理成長等課程。	3	8	21	33	17	2.75
24. 員工不會因為工作太忙，而無法參與訓練課程	5	11	24	29	13	2.57
25. 訓練時間的安排，能考慮各單位業務繁忙程度 (例錯開各單位業務的旺季)	6	10	21	28	17	2.68
26. 員工總是能參加到自己感興趣的訓練課程	3	15	13	40	11	2.59

27. 訓練課程的內容，能切合工作上的實際需要。	8	10	15	41	8	2.64
--------------------------	---	----	----	----	---	------

實際狀況	未作答或不相關	1	2	3	4	5	6	平均數
22. 機構會主動為員工規劃第二專長訓練。	8	18	23	13	9	9	2	2.65
23. 員工有機會參加人際關係、心理成長等課程。	4	8	11	10	19	25	5	3.73
24. 員工不會因為工作太忙，而無法參與訓練課程	4	10	22	17	9	18	2	3.12
25. 訓練時間的安排，能考慮各單位業務繁忙程度（例錯開各單位業務的旺季）	4	8	16	21	17	13	3	3.26
26. 員工總是能參加到自己感興趣的訓練課程	2	11	22	24	12	11	5	2.88
27. 訓練課程的內容，能切合工作上的實際需要。	8	5	13	16	19	20	1	3.53

訓練與發展—質化資料分析

針對新竹林區管理處各項管理制度的議題，部分員工在深度訪談以及問卷後面的開發式問題中，皆有表達其意見，茲整理如下：

第二專長訓練：

- 林務局常常會舉辦一些課程讓各工作站的同仁報名參加，有一些課程真的還不錯，但因為每個人工作繁忙不一定有時間參加，後來演變成強制規定名額配置參加。

訓練時間的安排：

- 如果有培養第二專長的機會會覺得比較有激勵效果，但是因為工作太繁忙而沒有時間參加，變成是湊人數參加。
- 如有訓練的機會可能只能派有時間的去訓練，而不是派有興趣的。主管也傾向於先把事情做好，有其他的時間再去受訓。如果有想上的進修課，也要申請簽准才可，並看是否有假可去，且又有職務代理的問題存在。故舉辦講座時應以工作方便為考量，且分區進行較方便，不需花費太多時間再交通上。

訓練成效：

- 舉辦的課程很多都不錯，對上班也可以應用，但有些訓練是有幫助，但較無系統性，通常上到有心得課程就結束，加上以後沒有操作後就生疏了。

5· 輪調：

本問卷中與輪調有關的問題共有 8 個，分別是 28~35 題，根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表。其中員工最重視的是升遷制度能確實反應工作表現 (2.86)，在本構面中各題的平均數都很接近，多數皆超過 2.7，顯示員工對此構面相當重視。在實際狀況方面的平均數較為分散，從最低的 2.84 (升遷制度能確實反應工作表現) 到最高的 3.35 (良好的代理人制度)，當總平均為 3 時，在此構面的選項中代表有點不同意的反應，選項 4 則代表有點同意的反應。因此當平均為 3.5 時，代表對此構面的反應是中性的，高於 3.5 代表偏向有點同意的反應，低於 3.5 代表偏向有點不同意的反應，因此在輪調構面中，各題員工的反應都是偏向不同意，其中以升遷制度能確實反應工作表現方面及升遷機會皆均等方面不同意的意見最為強烈。

表 4-11 輪調構面之重視程度與實際狀況平均數：

重視程度	未作答或不相關	1	2	3	4	平均數
28. 機構能安排輪調制度，讓員工接觸不同的知識與業務	5	14	20	27	16	2.58
29. 員工休假、受訓、或出差勤時，有良好的職務代理人制度。	1	5	22	38	16	2.80
30. 本站不會出現工作表現越好，工作反而越多的「能者多勞」現象。	10	9	15	29	19	2.81
31. 員工不需要經常分擔自己職責以外的工作。	2	10	21	33	16	2.69
32. 員工總是能夠獲得工作上所需的資源或設備。	2	9	18	31	22	2.83
33. 機構的升遷制度，能確實反應員工的工作能力與工作表現。	9	10	15	23	25	2.86
34. 機構的升遷制度確實能與績效考核結果做連結。	12	9	15	30	16	2.76
35. 在機構中升遷機會是均等的，沒有「靠關係」、「有背景」等情事。	11	10	14	26	21	2.82

實際狀況	未作答或不相關	1	2	3	4	5	6	平均數
28. 機構能安排輪調制度，讓員工接觸不同的知識與業務	4	15	21	12	12	12	6	3.04
29. 員工休假、受訓、或出差勤時，有良好的職務代理人制度。	0	12	15	11	25	14	5	3.35
30. 本站不會出現工作表現越好，工作反而越多的「能者多勞」現象。	5	20	13	11	21	10	2	2.92
31. 員工不需要經常分擔自己職責以外的工作。	0	11	18	22	14	11	6	3.17
32. 員工總是能夠獲得工作上所需的資源或設備。	0	8	14	13	28	15	4	3.49
33. 機構的升遷制度，能確實反應員工的工作能力與工作表現。	5	15	22	16	12	8	4	2.84
34. 機構的升遷制度確實能與績效考核結果做連結。	8	13	19	18	13	9	2	2.89
35. 在機構中升遷機會是均等的，沒有「靠關係」、「有背景」等情事。	8	13	16	22	14	8	1	2.88

工作輪調與升遷---質化資料分析

針對新竹林區管理處各項管理制度的議題，部分員工在深度訪談以及問卷後面的開發式問題中，皆有表達其意見，茲整理如下：

工作輪調：

- 工作輪調機會低。因為工作做的熟練之後，不可能會對調，因為要重新開始適應，摸索期間長。
- 且每個人工作比重不一，這邊工作量大，就一直要做這個，而別人工作量輕，不能輪調會導致心理不平衡。

職務代理人：

- 但是卻衍生出職務代理的問題，因為工作輪調固然是有存在的必要，但是也不能在沒有規劃良好的措施就草率實行，因為各個工作是屬專業領域的話，職務代理實施難度就較高。
- 目前的代理也只是幫忙接電話、留電話，業務上幫不上什麼忙，沒有人會其他同事的工作，造成相當大的困擾。

任務分派與執行：

- 每個人自己的事情都做不完了，誰想去代理你的業務。且每個人有其負責的業務，幫你代理的話，到時也是要等你回來才能處理。

升遷標準及公平性：

- 覺得如果輪調的話，有機會學習的比較多，尤其是年輕人能輪調的話，對以後的升遷也較有幫助。
- 能輪調個一年半接觸的業務會比較多，了解的也比較多，多接觸的話，對業務也較有幫助。所以覺得輪調是有需要的。

6. 資訊：

本問卷中與資訊有關的問題共有 6 題，分別是 36-41 題，根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表。其中員工最重視的是網路辦公室的系統相當穩定 (2.88)，在本構面中各題的平均數都很接近，多數皆超過 2.8，顯示員工對此構面相當重視。在實際狀況方面的平均數亦較一致，從最低的 3.17 (上級規劃的工作不會由下級承擔) 到最高的 3.97 (決策下達流通速度快)，而在資訊構面中，各題員工的反應都是屬於較中立的。

表 4-12 資訊構面之重視程度與實際狀況平均數：

重視程度	未作答或不相關	1	2	3	4	平均數
36. 上級單位的政策，能夠很快下達各工作站。	4	4	22	32	20	2.87
37. 上級應該進行的規劃工作，不會由負責執行的下級單位來承擔。	6	8	14	34	20	2.87
38. 下級單位遇到瓶頸時，上級單位能夠給予適時的協助。	2	7	20	34	19	2.81
39. 員工很清楚上級單位的工作政策與方向。	2	5	21	38	16	2.81
40. 網路辦公室的系統相當穩定	5	3	21	35	18	2.88
41. 網路辦公室能發揮本站與其他單位互動與溝通的功能	9	3	24	28	18	2.84

實際狀況	未作答或不相關	1	2	3	4	5	6	平均數
36. 上級單位的政策，能夠很快下達各工作站。	4	2	4	26	17	20	9	3.97

37. 上級應該進行的規劃工作，不會由負責執行的下級單位來承擔。	4	12	13	21	16	14	2	3.17
38. 下級單位遇到瓶頸時，上級單位能夠給予適時的協助。	2	9	13	27	14	14	3	3.25
39. 員工很清楚上級單位的工作政策與方向。	1	3	16	20	26	12	4	3.49
40. 網路辦公室的系統相當穩定	5	5	20	20	15	13	4	3.30
41. 網路辦公室能發揮 <u>本站</u> 與其他單位互動與溝通的功能	7	4	9	16	21	21	4	3.77

資訊流通速度——質化資料分析

針對新竹林區管理處各項管理制度的議題，部分員工在深度訪談以及問卷後面的開發式問題中，皆有表達其意見，茲整理如下：

- 政策傳達過程太久，只有某些作業人員知道政策，基層員工都不知未來的政策方向為何，工作目標要往哪走，沒有一個主導方向，自我宣達也不夠。且沒有共同分享資源，有新的設備不知道，有人申請才提撥下來。
- 各個工作站彼此的互動並不多，平常較多只有公事上的來往。有網路辦公室這個平台，但使用較多為傳送資料而已，且系統不穩定。

7. 領導：

本問卷中與領導有關的問題共有 10 題，分別是 42~51 題，根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表。其中員工最重視的是單位主管交付任務能清楚告知目的內容 (2.95) 及單位主管願意負起責任 (2.93)，在本構面中各題的平均數都很接近，多數皆超過 2.7，顯示員工對此構面相當重視。在實際狀況方面的平均數從最低的 3.61 (主管主動關心員工) 到最高的 4.15 (單位主管交付任務能清楚告知目的內容)，當總平均為 3 時，在此構面的選項中代表有點不同意的反應，選項 4 則代表有點同意的反應。因此當平均為 3.5 時，代表對此構面的反應是中性的，高於 3.5 代表偏向有點同意的反應，低於 3.5 代表偏向有點不同意的反應，因此在領導構面中，各題員工的反應皆超於 3.6，普遍對於領導持同意的看法。

表 4-13 領導構面之重視程度與實際狀況平均數：

重視程度	未作答或不相關	1	2	3	4	平均數
42. 單位主管能夠主動關心員工在工作或生活上所遭遇到的困難。	1	11	18	35	17	2.72
43. 在工作上，單位主管願意尊重並接納員工的意見。	1	6	19	39	17	2.83
44. 單位主管常為員工爭取應有的權利或福利。	1	8	17	32	24	2.89
45. 員工在工作中努力表現，確實會受到單位主管的注意與重視。	4	8	14	39	17	3.22
46. 單位主管對於員工的工作狀況，都能充分的掌握。	5	7	16	38	16	2.82
47. 單位主管在交付任務時，能清楚告知工作目標與內容。	0	4	16	42	20	2.95
48. 單位主管能帶領員工有效完成工作任務，以達成工作目標。	2	5	13	46	16	2.91
49. 單位主管能夠以身作則，以德服人。	3	4	16	44	15	2.89
50. 遇到問題時，單位主管願意負起責任。	1	8	11	41	21	2.93
51. 單位主管對員工總是能展現公正無私的作風。	6	8	13	32	23	2.92

實際狀況	未作答或不相關	1	2	3	4	5	6	平均數
42. 單位主管能夠主動關心員工在工作或生活上所遭遇到的困難。	0	8	9	19	23	17	6	3.61
43. 在工作上，單位主管願意尊重並接納員工的意見。	1	9	6	16	26	18	6	3.69
44. 單位主管常為員工爭取應有的權利或福利。	1	7	11	14	20	21	8	3.75
45. 員工在工作中努力表現，確實會受到單位主管的注意與重視。	5	5	9	15	19	22	7	3.84
46. 單位主管對於員工的工作狀況，都能充分的掌握。	5	3	6	19	24	18	7	3.90
47. 單位主管在交付任務時，能清楚告知工作目標與內容。	0	3	4	12	31	23	9	4.15
48. 單位主管能帶領員工有效完成工作任務，以達成工作目標。	2	4	6	8	26	28	8	4.15

49. 單位主管能夠以身作則，以德服人。	4	8	4	13	20	26	7	3.94
50. 遇到問題時，單位主管願意負起責任。	2	6	7	6	22	28	11	4.15
51. 單位主管對員工總是能展現公正無私的作風。	7	5	11	7	21	19	12	3.99

領導方式--質化資料分析

針對新竹林區管理處各項管理制度的議題，部分員工在深度訪談以及問卷後面的開發式問題中，皆有表達其意見，茲整理如下：

- 每個工作站的主任其領導方式都不盡相同，但是有一個共通點，都是為了整個工作站著想；且也相當關心員工，遇到業務上的問題也會幫忙處理，讓員工感到相當貼心。

第三部份：激勵作法調查

本次林務局員工意見與激勵作法問卷，抽樣調查各工作站員工對實質上的獎勵、生涯發展與工作分配上的獎勵、心理上的獎勵等三個構面評估結果分析如下。

(一) 依各激勵作法進行分析

本次問卷問題的選項方面分為重視程度與實際情況兩方面，重視程度的選項為1~4，代表的意義如下表4-14所示：

選項	激勵效果
1	不太有效
2	還算有效
3	有效
4	非常有效

亦即在激勵效果方面，除了選擇選項1的反應之外，其他選項的反應都表示激勵效果是正面的，只是在效果的程度上（不太有效、還算有效、有效、非常有效）有所差異。

可行性的選項為1~4，代表的意義如下表4-15所示：

選項	可行性
1	不太可行
2	還算可行
3	可行
4	非常可行

亦即在實際狀況方面，選項表示此項的激勵措施的可行性低，選項 2~4 則表示對於此項措施的可行性持樂觀的看法，不同程度的可行性反應有所差異（不太可行、還算可行、可行、非常可行）。

(1) 各構面反應的激勵效果總平均數與標準差整理如下表 4-16：

激勵效果	平均數	標準差
實質	2.13	0.3048
生涯	2.28	0.2061
心理	1.71	0.1525

激勵效果方面，員工對於生涯發展構面的激勵效果最高，平均數為 2.28。激勵效果最低的是心理上的獎勵（1.71），各構面的平均數在 2 以上表示激勵效果良好，但依此平均來說，整體員工對這些構面的激勵效果感到偏向良好，其差異性也較小。

接下來將各構面可行性的總平均數與標準差整理如下表 4-17：

可行性	平均數	標準差
實質	2.25	0.3075
生涯	2.13	0.2326
心理	1.89	0.1833

在可行性方面，員工對於實質獎勵的可行性最高，平均數為 2.25。可行性最低的是心理上的獎勵（1.89），各構面的平均數在 2 以上表示可行性良好，但依此平均來說，整體員工對這些構面的可行性果感到偏向良好，其差異性也較小。

(2) 問卷問題的選項作答人數與平均數分析：

1. 實質上的獎勵：

本問卷中與實質上的獎勵有關的問題共有 9 題，分別是 1~9 題，根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表。其中激勵效果最大的是獲得購物禮卷

或提貨卷 (2.78) 及經營遊憩場所免費住宿 (2.37)，在本構面中各題的平均數都很接近，多數皆超過 2，顯示員工對此構面的激勵效果感到良好。在可行性方面的平均數從最低的 1.68 (由主管請吃飯) 到最高的 2.76 (獲得購物禮卷或提貨卷)，當平均超過 2 時，代表對此構面的反應是良好的，低於 2 代表偏向有點不可行的反應，因此在實質上的獎勵構面中，由主管請吃飯 (1.68) 及提供表揚狀 (2.00) 員工覺得實行的可行性較低。

表 4-18 實質上的獎勵的激勵效果與可行性平均數：

激勵效果	未作答或不相關	1	2	3	4	平均數
1. 獲得購物禮卷或提貨卷。	0	5	25	35	17	2.78
2. 提供表揚狀，累積不同的張數可以換取不同的獎勵。	0	35	20	21	6	1.98
3. 致贈實用的家電用品。	1	29	23	23	6	2.07
4. 獲得林務局新竹處內各遊憩場所的優待卷。	0	38	29	12	3	1.76
5. 獲得林務局新竹處以外其他遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	0	27	30	21	4	2.02
6. 獲得林務局委外經營之遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	0	25	28	22	7	2.13
7. 由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所 (如三天兩夜)	0	15	32	25	10	2.37
8. 每月由主管請客吃飯，所需費用可以在相關名目下簽准。	0	41	19	15	7	1.85
9. 表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得休假的獎勵。	0	25	24	22	11	2.23

可行性	未作答或不相關	1	2	3	4	平均數
1. 獲得購物禮卷或提貨卷。	0	6	25	34	17	2.76
2. 提供表揚狀，累積不同的張數可以換取不同的獎勵。	0	31	25	21	5	2.00
3. 致贈實用的家電用品。	1	28	24	22	7	2.09
4. 獲得林務局新竹處內各遊憩場所的優待卷。	0	25	30	19	8	2.49
5. 獲得林務局新竹處以外其他遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	0	16	32	25	9	2.33
6. 獲得林務局委外經營之遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	0	16	32	27	7	2.30

7. 由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所(如三天兩夜)	0	15	28	30	9	2.40
8. 每月由主管請客吃飯，所需費用可以在相關名目下簽准。	0	47	17	15	3	1.68
9. 表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得休假的獎勵。	0	24	25	24	9	2.22

2. 生涯發展與工作分配獎勵：

本問卷中與生涯發展與工作分配上的獎勵有關的問題共有 6 題，分別是 10~15 題，根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表。其中激勵效果最大的是獲得工作輪調的決定與優先權 (2.53) 及可選擇自己感興趣的工作任務權利 (2.45)，在本構面中各題的平均數都很接近，全部皆超過 2，顯示員工對此構面的激勵效果感到良好。在可行性方面的平均數從最低的 1.72 (獲得績優人員並列入爾後升遷參考資料) 到最高的 2.26 (可選擇自己感興趣的工作任務權利)，當平均超過 2 時，代表對此構面的反應是良好的，低於 2 代表偏向有點不可行的反應，因此在生涯發展上的獎勵構面中，激勵效果次好的可選擇自己感興趣的工作任務權利其可行性相對最高，故應針對此項激勵措施給予肯定並持續實行。

表 4-19 生涯發展與工作分配獎勵的激勵效果與可行性平均數：

激勵效果	未作答或不相關	1	2	3	4	平均數
10. 可優先獲得參與訓練的機會。	2	25	26	26	3	2.09
11. 參與訓練時由主管擔任職務代理人，無後顧之憂。	3	29	21	14	15	2.19
12. 可獲得工作輪調的決定權或優先權	1	17	18	32	14	2.53
13. 可獲得(或捨棄)選擇自己感興趣(或不感興趣)之工作任務的權利。	0	20	22	23	17	2.45
14. 可獲得非正式管理者的頭銜(如：組長)，其權力及福利比照正式主管。	0	32	25	16	9	2.02
15. 可獲得績優人員工作表現之證明文件，列入爾後升遷的重要參考資料。	0	20	22	29	11	2.38

可行性	未作答或不相關	1	2	3	4	平均數
10. 可優先獲得參與訓練的機會。	1	18	32	26	5	2.22

11. 參與訓練時由主管擔任職務代理人，無後顧之憂。	2	30	22	17	11	2.22
12. 可獲得工作輪調的決定權或優先權	0	24	23	25	10	2.11
13. 可獲得（或捨棄）選擇自己感興趣（或不感興趣）之工作任務的權利。	1	29	29	23	6	2.26
14. 可獲得非正式管理者的頭銜（如：組長），其權力及福利比照正式主管。	0	45	19	14	4	2.07
15. 可獲得績優人員工作表現之證明文件，列入爾後升遷的重要參考資料。	0	14	30	29	9	1.72

3、心理上的獎勵：

本問卷中與心理上的獎勵有關的問題共有 11 題，分別是 16-26 題，根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表。其中激勵效果最大的是公開接受表揚（1.98），在本構面中各題的平均數都很接近，但全部皆不超過 2，顯示員工對此構面的激勵效果持悲觀的看法。而在可行性方面公開接受表揚（2.24）平均數最高，表示此項措施作法應加以推行。可行性最低的由單位同仁集資樂捐的平均數最低（1.54）表示此項作法在實務上的可行性低。

表 4-20 心理上的獎勵的激勵效果與可行性平均數：

激勵效果	未作答或不相關	1	2	3	4	平均數
16. 公開接受表揚。	0	30	29	18	5	1.98
17. 列一個清單，由員工指定其單位主管為他做清單上面的一件事。（清單上的事情已經過主管的同意與認可）	0	35	27	16	4	1.87
18. 得到一張便條紙或卡片，上面寫著主管的讚美。	1	50	20	9	2	1.54
19. 每月由各單位同仁投票選出最佳員工。	0	47	24	8	3	1.60
20. 得到一個印有員工姓名及感謝詞的小禮物（如杯子、名片盒等）	0	41	28	11	2	1.68
21. 優良員工的姓名與事蹟在網路辦公室上公佈。	1	30	34	14	3	1.88
22. 得到一瓶葡萄酒（或其他替代性禮物），附上感謝卡與其事蹟。	0	46	24	9	3	1.62
23. 對外設計一個公告欄，專門張貼來自服務對象的謝函或感謝卡片。	0	45	22	10	5	1.70

24. 對外設計一個公告欄，專門張貼「傑出員工」的相片與事蹟。	0	44	25	10	3	1.66
25. 在每年打完考績後，由主管與員工進行考績面談，並私下給予讚美。	0	39	21	19	3	1.83
26. 由單位同仁集資以優秀員工的名義樂捐慈善機構。	0	55	17	6	4	1.50

可行性	未作答或不相關	1	2	3	4	平均數
16. 公開接受表揚。	0	18	30	30	4	2.24
17. 列一個清單，由員工指定其單位主管為他做清單上面的一件事。（清單上的事情已經過主管的同意與認可）	0	43	23	14	2	1.70
18. 得到一張便條紙或卡片，上面寫著主管的讚美。	0	40	23	11	8	1.84
19. 每月由各單位同仁投票選出最佳員工。	1	37	25	13	6	1.85
20. 得到一個印有員工姓名及感謝詞的小禮物（如杯子、名片盒等）	0	32	28	18	4	1.93
21. 優良員工的姓名與事蹟在網路辦公室上公佈。	0	30	27	21	4	1.99
22. 得到一瓶葡萄酒（或其他替代性禮物），附上感謝卡與其事蹟。	0	38	24	15	5	1.84
23. 對外設計一個公告欄，專門張貼來自服務對象的謝函或感謝卡片。	0	33	28	15	6	1.93
24. 對外設計一個公告欄，專門張貼「傑出員工」的相片與事蹟。	1	34	26	16	5	1.90
25. 在每年打完考績後，由主管與員工進行考績面談，並私下給予讚美。	0	30	24	21	7	2.06
26. 由單位同仁集資以優秀員工的名義樂捐慈善機構。	0	50	21	10	1	1.54

第三節 職務與工作內容統計分析

本次林務局員工意見與激勵措施問卷，抽樣調查各工作站員工的職務與工作內容的項目，根據統計數據對其相關關係做一評估，茲將結果分析如下。

一、職員

以職員對工作內容方面根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表，以內勤為主的有 26 人，而外勤與內勤各佔一半的 12 人，其中內勤對實際狀況的平均數最高 (3.16)，當總平均為 3 時，在此構面的選項中代表有點不同意的反應，選項 4 則代表有點同意的反應。因此當平均為 3.5 時，代表對此構面的反應是中性的，高於 3.5 代表偏向有點同意的反應，低於 3.5 代表偏向有點不同意的反應，由下表數據顯示職員以內勤為主的員工對實際狀況是較傾向於不同意。而激勵效果平均數最低 (1.88)，代表內勤的員工對激勵效果覺得不太有效。外勤內勤各佔一半的職員在實際狀況的平均數亦是最高的，而激勵效果也是最低的，故以內勤為主的和外勤內勤各佔一半的看法一致性相當高。

表 4-21 職員對工作內容的平均數：

	職員			合計
	以外勤為主	以內勤為主	外勤與內勤各佔一半	
重視程度		2.61	2.55	2.59
實際狀況		3.16	2.91	3.08
激勵效果		1.88	1.85	1.87
可行性		1.99	2.01	1.99
人數		26	12	38

二、技術士

以技術士對工作內容方面根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表，以外勤為主的有 12 人、內勤為主的有 6 人，而外勤與內勤各佔一半的 12 人，其中外勤、內勤、內外勤各佔一半的皆對實際狀況的平均數最高 (3.65)、(3.86)、(3.69)，當總平均為 3 時，在此構面的選項中代表有點不同意的反應，選項 4 則代表有點同意的反應。因此當平均為 3.5 時，代表對此構面的反應是中性的，高於 3.5 代表偏向有點同意的反應，低於 3.5 代表偏向有點不同意的反應，因此顯示技術士所有工作內容的員工對實際狀況是較傾向於同意的。而可行性平均數最低 (1.94) 的為以內勤為主的員工，代表內勤的員工覺得在激勵措施的可行性持有悲觀的看法。

表 4-22 技術士對工作內容的平均數：

	技術士			合計
	以外勤為主	以內勤為主	外勤與內勤各佔一半	
重視程度	2.46	2.86	3.04	2.78
實際狀況	3.65	3.86	3.69	3.67
激勵效果	2.11	1.99	2.29	2.18
可行性	2.21	1.94	2.25	2.20
人數	12	6	12	30

三、管理處主管

以管理處主管對工作內容方面根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表，只有以內勤為主的有 3 人，其中內勤對實際狀況的平均數最高 (3.80)，當總平均為 3 時，在此構面的選項中代表有點不同意的反應，選項 4 則代表有點同意的反應。因此當平均為 3.5 時，代表對此構面的反應是中性的，高於 3.5 代表偏向有點同意的反應，低於 3.5 代表偏向有點不同意的反應，由數據顯示得知管理處主管以內勤為主的對實際狀況是較傾向於同意，對於目前所屬單位的實行情況持有樂觀的看法。而可行性平均數最低 (2.22)，代表內勤的員工覺得在所屬單位所實行的激勵措施的可行性持有悲觀的看法。

表 4-23 管理處主管對工作內容的平均數：

	管理處主管			合計
	以外勤為主	以內勤為主	外勤與內勤各佔一半	
重視程度		2.75		2.75
實際狀況		3.80		3.80
激勵效果		2.28		2.28
可行性		2.22		2.22
人數		3		3

四、工作站主管：

以工作站主管對工作內容方面根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表，以外勤與內勤各佔一半的 2 人，其中內外勤各半對實際狀況的平均數最高 (3.35)，當總平均為 3 時，在此構面的選項中代表有點不同意的反應，選項 4 則代表有點同意的反應。因此當平均為 3.5 時，代表對此構面的反應是中性的，高於 3.5 代表偏向有點同意的反應，低於 3.5 代表偏向有點不同意的反應，因此

顯示由此數據可得知內外勤各半的主管對實際狀況是較傾向於不同意。而激勵效果平均數最低 (1.92)，代表內外勤各半的主管對各單位所實行的激勵效果覺得不太有效。

表 4-24 工作站主管對工作內容的平均數：

	工作站主管			合計
	以外勤為主	以內勤為主	外勤與內勤各佔一半	
重視程度			3.16	3.16
實際狀況			3.35	3.35
激勵效果			1.92	1.92
可行性			2.70	2.70
人數			2	2

五、其他

以職員對工作內容方面根據各題中每一選項的回答人數與平均數製成下表，以內勤為主的有 2 人，而外勤與內勤各佔一半的 1 人，其中內勤為主及內外勤各佔一半的對實際狀況的平均數最高 (3.57)、(3.39)，當總平均為 3 時，在此構面的選項中代表有點不同意的反應，選項 4 則代表有點同意的反應。因此當平均為 3.5 時，代表對此構面的反應是中性的，高於 3.5 代表偏向有點同意的反應，低於 3.5 代表偏向有點不同意的反應，因此由數據顯示職員以內勤為主的員工對實際狀況是較傾向於同意的，而內外勤各佔一半的為較不同意的。而重視程度平均數最低 (1.61)，代表內勤的員工對激勵效果覺得不太重視。在外勤內勤各佔一半的職員則在可行性的平均數是最低的 (2.62)，故代表內外勤各半的員工覺得在所屬單位所實行的激勵措施的可行性持有悲觀的看法。

表 4-25 其他對工作內容的平均數：

	其他			合計
	以外勤為主	以內勤為主	外勤與內勤各佔一半	
重視程度		1.61	3.32	2.04
實際狀況		3.57	3.39	3.12
激勵效果		1.79	2.69	2.08
可行性		1.81	2.62	2.13
人數		2	1	3

第四節 職員與技術士交叉分析

本節主要針對職務中的基層員工下去細分職員與技術士的比較，經由員工意見與激勵措施問卷將職員與技術士對下列各個構面及獎勵措施的評估結果分析如下。本節下列各表中的差異數是技術士減去職員的平均數差異。

第一部份：管理與領導方式意見調查

1、薪資構面：

本問卷中與薪資有關的問題共有 7 個，分別是 1~7 題。其中職員與技術士最重視的都是危險津貼(2.78)(3.17)。整體來說，技術士的平均數均高於職員，故技術士對薪資構面的重視程度皆高於職員。在實際狀況方面技術士的平均數仍是高於職員的，其中兩者差異最大的為薪資水準反映工作表現和加班費的問題，技術士與職員平均數差異皆高於 0.6 以上，由數據可得知，職員與技術士存在著認知上的差異。(註：表格內的差異分數為技術士減職員的分數，得到正分表示技術士分數高於職員，得到負分則表示技術士分數低於職員)

表 4-26 職員與技術士對薪資的差異平均數

題目	重視程度平均數		
	職員	技術士	差異
1. 薪資水準可確實反映工作量的多寡。	2.50	2.93	0.43
2. 薪資水準可確實反映員工工作表現的好壞。	2.49	2.93	0.44
3. 員工的薪資水準，會隨著工作年資與經歷的增加，而做合理的調漲	2.74	3.04	0.30
4. 加班能獲得合理的加班費	2.75	3.00	0.25
5. 員工能獲得合理的交通津貼。	2.72	3.17	0.45
6. 員工外勤，能獲得合理的危險津貼。	2.78	3.17	0.39
7. 員工不需要經常自掏腰包來完成工作任務	2.74	2.83	0.10

題目	實際程度平均數		
	職員	技術士	差異
1. 薪資水準可確實反映工作量的多寡。	2.78	3.17	0.39
2. 薪資水準可確實反映員工工作表現的好壞。	2.74	2.83	0.10

3. 員工的薪資水準，會隨著工作年資與經歷的增加，而做合理的調漲	2.87	3.27	0.39
4. 加班能獲得合理的加班費	2.77	3.10	0.33
5. 員工能獲得合理的交通津貼。	2.82	3.00	0.18
6. 員工外勤，能獲得合理的危險津貼。	2.37	2.96	0.59
7. 員工不需要經常自掏腰包來完成工作任務	2.65	2.93	0.28

2、福利構面：

本問卷中與福利有關的問題共有 6 題，分別是 8~13 題。其中職員與技術士最重視的都是補休 (2.87) (3.27)。整體來說，技術士的平均數均高於職員，故技術士對福利構面的重視程度皆高於職員；而在分配中華電信的門號則為技術士較職員重視。在實際狀況方面技術士的平均數仍是高於職員的，其中兩者差異最大的為補休的問題，技術士與職員平均數差異皆高於 0.9 以上，由數據可得知，技術士對於補休的情況較職員滿意。

表 4-27 職員與技術士對福利的差異平均數

題目	重視程度平均數		
	職員	技術士	差異
8. 員工加班，可以適時獲得補休。	2.87	3.27	0.39
9. 員工意外保險的金額相當合理，不至於太少。	2.77	3.10	0.33
10. 員工不會因為工作做不完而影響到休假。	2.82	3.00	0.18
11. 員工可以公平合理的分配到中華電信所提供的優惠門號	2.37	2.96	0.59
12. 員工因公務使用手機聯繫，可以合理的得到電話費補貼	2.65	2.93	0.28
13. 上級能夠根據本站的狀況（如業務性質、人數）合理的配發公務用車。	2.45	3.00	0.55

題目	實際程度平均數		
	職員	技術士	差異
8. 員工加班，可以適時獲得補休。	3.90	4.87	0.97
9. 員工意外保險的金額相當合理，不至於太少。	3.26	3.34	0.09
10. 員工不會因為工作做不完而影響到休假。	2.67	3.37	0.70

11. 員工可以公平合理的分配到中華電信所提供的優惠門號	2.66	3.22	0.57
12. 員工因公務使用手機聯繫，可以合理的得到電話費補貼	2.38	2.59	0.20
13. 上級能夠根據本站的狀況（如業務性質、人數）合理的配發公務用車。	2.61	3.39	0.79

3、績效構面：

本問卷中與福利有關的問題共有 8 題，分別是 14~21 題。其中職員與技術士最重視的都是主管打考績不會因人而異 (2.92)(3.07)。但在此構面職員平均數最低的為記功嘉獎可獲得實質獎勵；而技術士則是對於主管的表現能進行考評較不重視。實際狀況方面對考績的結果有具體的獎懲措施，技術士的平均數是低於職員的 但兩者的差異不大 (0.02)。其中兩者差異最大的為員工有好表現時總能獲得鼓勵的問題，技術士與職員平均數差異皆高於 0.9 以上，由數據可得知，技術士對於補休的情況較職員滿意。

表 4-28 職員與技術士對績效的差異平均數

題目	重視程度平均數		
	職員	技術士	差異
14. 績效考核結果，能確實反映出員工的工作表現。	2.55	2.90	0.34
15. 上級對員工打考績時，能夠就事論事，相當公平，而不會因人而異。	2.92	3.07	0.15
16. 員工對於主管的績效表現，也能進行考評。	2.53	2.65	0.12
17. 上級對於績效考核的結果，有具體的獎懲措施。	2.57	2.81	0.25
18. 機構表揚的優良員工，確實是單位內工作表現良好的員工	2.47	2.90	0.42
19. 員工有良好的工作表現時，總是會獲得記功或嘉獎的鼓勵。	2.58	2.83	0.25
20. 當員工被記功與嘉獎時，可以獲得實質的獎勵。	2.43	2.97	0.53
21. 記功與嘉獎，與員工未來的升遷（或調整工作）有很大的關聯性	2.54	2.73	0.19

題目	實際程度平均數		
	職員	技術士	差異
14. 績效考核結果，能確實反映出員工的工作表現。	2.26	2.87	0.61
15. 上級對員工打考績時，能夠就事論事，相當公平，而不會因人而異。	2.56	3.10	0.54
16. 員工對於主管的績效表現，也能進行考評。	2.68	3.32	0.65
17. 上級對於績效考核的結果，有具體的獎懲措施。	3.45	3.43	(-0.02)
18. 機構表揚的優良員工，確實是單位內工作表現良好的員工	3.05	3.73	0.68
19. 員工有良好的工作表現時，總是會獲得記功或嘉獎的鼓勵。	2.63	3.60	0.97
20. 當員工被記功與嘉獎時，可以獲得實質的獎勵。	2.43	2.93	0.50
21. 記功與嘉獎，與員工未來的升遷（或調整工作）有很大的關聯性	2.70	3.07	0.37

4、訓練：

本問卷中與訓練有關的問題共有 6 題，分別是 22~27 題。其中職員與技術士最重視皆不一樣；職員重視的是有機會參加人際關係、心理成長的課程（2.82），而技術士則是訓練要能考慮業務繁忙程度（2.85）。但在此構面職員平均數最低的為課程內容要能切合工作需要（2.61）；而技術士則是工作太忙無法參加訓練（2.46）較不重視。實際狀況方面職員與技術士平均數較高的皆為規劃第二專長的訓練，最低的皆為有機會參加人際關係、心理成長的課程，由此數據可得知在此職員與技術士的認知較為一致。

表 4-29 職員與技術士對訓練的差異平均數

題目	重視程度平均數		
	職員	技術士	差異
22. 機構會主動為員工規劃第二專長訓練。	2.67	2.79	0.12
23. 員工有機會參加人際關係、心理成長等課程。	2.82	2.72	(-0.09)
24. 員工不會因為工作太忙，而無法參與訓練課程	2.63	2.46	(-0.17)

25. 訓練時間的安排，能考慮各單位業務繁忙程度（例錯開各單位業務的旺季）	2.63	2.85	0.22
26. 員工總是能參加到自己感興趣的訓練課程	2.68	2.68	(-0.01)
27. 訓練課程的內容，能切合工作上的實際需要。	2.61	2.80	0.19

題目	實際程度平均數		
	職員	技術士	差異
22. 機構會主動為員工規劃第二專長訓練。	2.47	2.85	0.38
23. 員工有機會參加人際關係、心理成長等課程。	3.73	3.76	0.03
24. 員工不會因為工作太忙，而無法參與訓練課程	2.74	3.41	0.68
25. 訓練時間的安排，能考慮各單位業務繁忙程度（例錯開各單位業務的旺季）	3.26	3.38	0.12
26. 員工總是能參加到自己感興趣的訓練課程	2.76	2.93	0.17
27. 訓練課程的內容，能切合工作上的實際需要。	3.59	3.44	(-0.15)

5、輪調：

本問卷中與訓練有關的問題共有 8 題，分別是 28~35 題。其中在第 28、31 題目中技術士的平均數皆低於職員，但差異不太，皆在 0.3 以下。而實際狀況方面不管是職員或技術士皆對員工能獲得資源或設備較同意，而也都對於升遷能反應員工的工作表現抱持較負面的看法。

表 4-30 職員與技術士對輪調的差異平均數

題目	重視程度平均數		
	職員	技術士	差異
28. 機構能安排輪調制度，讓員工接觸不同的知識與業務	2.70	2.48	(-0.22)
29. 員工休假、受訓、或出差勤時，有良好的職務代理人制度。	2.74	2.90	0.15
30. 本站不會出現工作表現越好，工作反而越多的「能者多勞」現象。	2.74	2.93	0.19
31. 員工不需要經常分擔自己職責以外的工作。	2.72	2.66	(-0.06)

32. 員工總是能夠獲得工作上所需的資源或設備。	2.79	2.93	0.14
33. 機構的升遷制度，能確實反應員工的工作能力與工作表現。	2.81	3.04	0.23
34. 機構的升遷制度確實能與績效考核結果做連結。	2.65	2.95	0.31
35. 在機構中升遷機會是均等的，沒有「靠關係」、「有背景」等情事。	2.76	2.96	0.20

題目	實際程度平均數		
	職員	技術士	差異
28. 機構能安排輪調制度，讓員工接觸不同的知識與業務	2.70	3.47	0.76
29. 員工休假、受訓、或出差勤時，有良好的職務代理人制度。	2.92	3.83	0.91
30. 本站不會出現工作表現越好，工作反而越多的「能者多勞」現象。	2.69	3.31	0.62
31. 員工不需要經常分擔自己職責以外的工作。	2.77	3.53	0.76
32. 員工總是能夠獲得工作上所需的資源或設備。	3.21	3.90	0.69
33. 機構的升遷制度，能確實反應員工的工作能力與工作表現。	2.66	3.04	0.38
34. 機構的升遷制度確實能與績效考核結果做連結。	2.66	3.13	0.47
35. 在機構中升遷機會是均等的，沒有「靠關係」、「有背景」等情事。	2.70	3.12	0.42

6、資訊：

本問卷中與資訊有關的問題共有 6 題，分別是 36~41 題。其中職員與技術士最重視皆不一樣；職員重視的是有網路辦公室的系統穩定（2.82），而技術士則是網路辦公室要能發揮與其他單位互動的功能（3.12）。但在此構面職員平均數最低的反而是網路辦公室要能發揮與其他單位互動的功能（2.72），這與技術士所重視的一樣，顯示兩者對於網路辦公室皆有不同的看法。實際狀況方面職員與技術士平均數較高的皆為上級的政策能很快下達各工作站，顯示員工對於資訊傳遞的速度是較為同意的。

表 4-31 職員與技術士對資訊的差異平均數

題目	重視程度平均數		
	職員	技術士	差異
36. 上級單位的政策，能夠很快下達各工作站。	2.76	2.97	0.21
37. 上級應該進行的規劃工作，不會由負責執行的下級單位來承擔。	2.73	3.07	0.34
38. 下級單位遇到瓶頸時，上級單位能夠給予適時的協助。	2.76	2.87	0.10
39. 員工很清楚上級單位的工作政策與方向。	2.76	2.93	0.17
40. 網路辦公室的系統相當穩定	2.82	3.11	0.30
41. 網路辦公室能發揮 <u>本站</u> 與其他單位互動與溝通的功能	2.72	3.12	0.39

題目	實際程度平均數		
	職員	技術士	差異
36. 上級單位的政策，能夠很快下達各工作站。	3.61	4.41	0.81
37. 上級應該進行的規劃工作，不會由負責執行的下級單位來承擔。	2.87	3.43	0.56
38. 下級單位遇到瓶頸時，上級單位能夠給予適時的協助。	2.84	3.80	0.96
39. 員工很清楚上級單位的工作政策與方向。	3.03	4.03	1.01
40. 網路辦公室的系統相當穩定	2.90	3.93	1.03
41. 網路辦公室能發揮 <u>本站</u> 與其他單位互動與溝通的功能	3.62	4.38	0.76

7、領導：

本問卷中與領導有關的問題共有 10 題，分別是 42~51 題。在重視程度上職員與技術士最重視雖不一樣，但彼此的差異性不大。但在實際狀況方面職員與技術士平均數彼此差異相當的大，在第 45 題中努力工作會受到單位主管的注意與重視中，技術士的平均數（4.57）高於職員（3.43）甚至高達 1.14，其他題向的差異性亦有 0.6 以上的差異，由下表數據可得知，在領導構面中，技術士與職員彼此認知上存在著相當大的差異。

表 4-32 職員與技術士對領導的差異平均數

題目	重視程度平均數		
	職員	技術士	差異
42. 單位主管能夠主動關心員工在工作或生活上所遭遇到的困難。	2.51	3.17	0.65
43. 在工作上，單位主管願意尊重並接納員工的意見。	2.87	2.97	0.10
44. 單位主管常為員工爭取應有的權利或福利。	2.77	3.23	0.46
45. 員工在工作中努力表現，確實會受到單位主管的注意與重視。	3.53	3.14	(-0.38)
46. 單位主管對於員工的工作狀況，都能充分的掌握。	2.70	3.18	0.48
47. 單位主管在交付任務時，能清楚告知工作目標與內容。	2.92	3.20	0.28
48. 單位主管能帶領員工有效完成工作任務，以達成工作目標。	2.95	3.07	0.12
49. 單位主管能夠以身作則，以德服人。	2.92	3.03	0.11
50. 遇到問題時，單位主管願意負起責任。	2.97	2.90	(-0.07)
51. 單位主管對員工總是能展現公正無私的作風。	3.00	2.93	(-0.07)

題目	實際程度平均數		
	職員	技術士	差異
42. 單位主管能夠主動關心員工在工作或生活上所遭遇到的困難。	3.28	4.13	0.85
43. 在工作上，單位主管願意尊重並接納員工的意見。	3.66	3.90	0.24
44. 單位主管常為員工爭取應有的權利或福利。	3.54	4.23	0.69
45. 員工在工作中努力表現，確實會受到單位主管的注意與重視。	3.43	4.57	1.14
46. 單位主管對於員工的工作狀況，都能充分的掌握。	3.51	4.57	1.06
47. 單位主管在交付任務時，能清楚告知工作目標與內容。	3.77	4.77	1.00
48. 單位主管能帶領員工有效完成工作任務，以達成工作目標。	3.79	4.73	0.94
49. 單位主管能夠以身作則，以德服人。	3.65	4.33	0.68

50. 遇到問題時，單位主管願意負起責任。	4.03	4.43	0.41
51. 單位主管對員工總是能展現公正無私的作風。	3.64	4.63	0.99

第二部份：激勵作法調查

1、實質上的獎勵

本問卷中與實質上的獎勵有關的問題共有 9 題，分別是 1~9 題。其中職員與技術士皆認為購物禮卷或提貨卷的激勵效果最大，由下表的數據可看出，職員普遍對於各項實質獎勵措施抱持樂觀的看法，高於技術士對激勵效果的認同。而在可行性的部份，職員認為獎勵的可行性亦是大於技術士的，但是彼此的差異不太，皆小於 0.5 以下。

表 4-33 職員與技術士對實質獎勵的差異平均數

題目	激勵效果平均數		
	職員	技術士	差異
1. 獲得購物禮卷或提貨卷。	2.97	2.57	(-0.41)
2. 提供表揚狀，累積不同的張數可以換取不同的獎勵。	1.97	2.03	0.06
3. 致贈實用的家電用品。	2.05	2.17	0.12
4. 獲得林務局新竹處內各遊憩場所的優待卷。	1.82	1.60	(-0.22)
5. 獲得林務局新竹處以外其他遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	2.08	1.97	(-0.11)
6. 獲得林務局委外經營之遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	2.28	1.90	(-0.38)
7. 由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所（如三天兩夜）	2.56	2.13	(-0.43)
8. 每月由主管請客吃飯，所需費用可以在相關名目下簽准。	2.15	1.50	(-0.65)
9. 表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得休假的獎勵。	2.36	2.00	(-0.36)

題目	可行性平均數		
	職員	技術士	差異

1. 獲得購物禮卷或提貨卷。	2.97	2.50	(-0.47)
2. 提供表揚狀，累積不同的張數可以換取不同的獎勵。	2.13	1.97	(-0.16)
3. 致贈實用的家電用品。	2.21	2.10	(-0.11)
4. 獲得林務局新竹處內各遊憩場所的優待卷。	3.08	1.93	(-1.14)
5. 獲得林務局新竹處以外其他遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	2.49	2.23	(-0.25)
6. 獲得林務局委外經營之遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	2.41	2.20	(-0.21)
7. 由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所（如三天兩夜）	2.64	2.20	(-0.44)
8. 每月由主管請客吃飯，所需費用可以在相關名目下簽准。	1.87	1.57	(-0.31)
9. 表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得休假的獎勵。	2.38	2.07	(-0.32)

2、生涯發展與工作分配獎勵：

本問卷中生涯發展與工作分配獎勵有關的問題共有 6 題，分別是 10~15 題。其中職員與技術士皆認為可獲得工作輪調的決定權或優先權的激勵效果最高；在職員方面覺得獲得參與訓練的機會的激勵效果最低，技術士則認為獲得非正式管理者的頭銜的激勵效果最低。而在生涯發展的可行性方面，反而是技術士認為這些激勵的可行性大於職員，因此技術士對生涯發展的獎勵措施抱持較樂觀的看法。

表 4-34 職員與技術士對生涯與工作分配的差異平均數

題目	激勵效果平均數		
	職員	技術士	差異
10. 可優先獲得參與訓練的機會。	1.97	2.10	0.13
11. 參與訓練時由主管擔任職務代理人，無後顧之憂。	2.26	2.07	(-0.19)
12. 可獲得工作輪調的決定權或優先權	2.53	2.67	0.14
13. 可獲得（或捨棄）選擇自己感興趣（或不感興趣）之工作任務的權利。	2.49	2.50	0.01
14. 可獲得非正式管理者的頭銜（如：組長），其權力及福利比照正式主管。	2.05	2.00	(-0.05)

15. 可獲得績優人員工作表現之證明文件，列入爾後升遷的重要參考資料。	2.46	2.33	(-0.13)
-------------------------------------	------	------	---------

題目	可行性平均數		
	職員	技術士	差異
10. 可優先獲得參與訓練的機會。	2.21	2.17	(-0.04)
11. 參與訓練時由主管擔任職務代理人，無後顧之憂。	2.16	2.21	0.05
12. 可獲得工作輪調的決定權或優先權	2.26	2.40	0.14
13. 可獲得（或捨棄）選擇自己感興趣（或不感興趣）之工作任務的權利。	1.89	2.30	0.41
14. 可獲得非正式管理者的頭銜（如：組長），其權力及福利比照正式主管。	1.62	1.90	0.28
15. 可獲得績優人員工作表現之證明文件，列入爾後升遷的重要參考資料。	2.54	2.33	(-0.21)

3、心理上的獎勵：

本問卷中心理上獎勵有關的問題共有 11 題，分別是 16~26 題。其中職員與技術士重視激勵效果的平均數皆不同，職員認為主管給予私下讚美的激勵效果較高，而技術士則是認為公開接受表揚、由單位主管為他做清單上面的一件事的激勵效果較高。在可行性方面，職員與技術士皆認為公開接受表揚的可行性較高，而由單位同仁集資以優秀員工的名義樂捐慈善機構的可行性較低。

表 4-35 職員與技術士對心理獎勵的差異平均數

題目	激勵效果平均數		
	職員	技術士	差異
16. 公開接受表揚。	1.92	1.90	(-0.02)
17. 列一個清單，由員工指定其單位主管為他做清單上面的一件事。（清單上的事情已經過主管的同意與認可）	1.85	1.90	0.05
18. 得到一張便條紙或卡片，上面寫著主管的讚美。	1.49	1.69	0.20
19. 每月由各單位同仁投票選出最佳員工。	1.64	1.70	0.06
20. 得到一個印有員工姓名及感謝詞的小禮物（如杯子、名片盒等）	1.69	1.73	0.04

21. 優良員工的姓名與事蹟在網路辦公室上公佈。	2.00	1.76	(-0.24)
22. 得到一瓶葡萄酒(或其他替代性禮物)，附上感謝卡與其事蹟。	1.79	1.60	(-0.19)
23. 對外設計一個公告欄，專門張貼來自服務對象的謝函或感謝卡片。	1.69	1.80	0.11
24. 對外設計一個公告欄，專門張貼「傑出員工」的相片與事蹟。	1.85	1.60	(-0.25)
25. 在每年打完考績後，由主管與員工進行考績面談，並私下給予讚美。	2.03	1.73	(-0.29)
26. 由單位同仁集資以優秀員工的名義樂捐慈善機構。	1.51	1.50	(-0.01)

題目	可行性平均數		
	職員	技術士	差異
16. 公開接受表揚。	2.33	2.10	(-0.23)
17. 列一個清單，由員工指定其單位主管為他做清單上面的一件事。(清單上的事情已經過主管的同意與認可)	1.67	1.73	0.07
18. 得到一張便條紙或卡片，上面寫著主管的讚美。	1.92	1.93	0.01
19. 每月由各單位同仁投票選出最佳員工。	1.97	1.87	(-0.11)
20. 得到一個印有員工姓名及感謝詞的小禮物(如杯子、名片盒等)	1.95	2.03	0.08
21. 優良員工的姓名與事蹟在網路辦公室上公佈。	2.08	1.93	(-0.14)
22. 得到一瓶葡萄酒(或其他替代性禮物)，附上感謝卡與其事蹟。	1.90	1.97	0.07
23. 對外設計一個公告欄，專門張貼來自服務對象的謝函或感謝卡片。	1.95	1.93	(-0.02)
24. 對外設計一個公告欄，專門張貼「傑出員工」的相片與事蹟。	2.05	1.83	(-0.22)
25. 在每年打完考績後，由主管與員工進行考績面談，並私下給予讚美。	2.26	1.93	(-0.32)
26. 由單位同仁集資以優秀員工的名義樂捐慈善機構。	1.62	1.53	(-0.08)

第五章 專案發現與建議

第一節 滿意度與重視程度之交叉分析

本次員工意見調查專案中，新竹林區管理處及所屬各工作站之全體員工針對薪資、福利、績效、訓練、輪調、資訊、與領導等 7 個構面的評估結果，為了進一步了解員工的需求與期待，此處特針對員工對各構面的重視程度與實際情況，進行交叉分析。所謂重視程度，即是個人的感覺在心中相對於其他事物的所佔的比重較多；換言之，當個人對某一工作構面的在意比重越大，其重視程度亦越大。

此處以重視程度與實際情況兩個角度，將本次 7 個員工意見調查的構面進行分類。在重視程度上，由於員工對這 7 個構面都頗為重視(重視程度皆在 2.6 以上)，為提高區分性，本處以所有第一部份所有調查題目之重視程度的平均數為切分點(平均數=2.77)，將 7 個構面的重視程度區分成「高於平均數」與「低於平均數」兩類。透過重視程度與實際情況的交叉分析，可得到下圖 5-1 的結果。

而在實際狀況上，是指員工對於目前所屬單位所實施的情況作一評估。而在實際狀況上，當總平均為 3 時，在此構面的選項中代表有點不同意的反應，選項 4 則代表有點同意的反應。因此當平均為 3.5 時，代表對此構面的反應是中性的，高於 3.5 代表偏向有點同意的反應，低於 3.5 代表偏向有點不同意的反應；員工對於第一部份所有題目普遍來說的反應為傾向不同意(平均數=3.35)，在此一總平均中，高於 3.5 的僅有領導、與資訊，其餘構面的總平均都低於 3.5，即員工對大部分構面的反應為傾向不同意。

由圖 5-1 可看出，就重視程度而言，有一半的管理制度構面是落在高於平均的，包括資訊流通、領導方式、薪資制度、福利制度。而就實際狀況來說，只有低於半數的兩個構面是高於平均的，包括了資訊流通與領導方式。故上述高於平均數的重視程度與實際狀況的交集處為資訊流通與領導方式，針對這二項構面為員工所重視且實際實施的狀況亦良好的應加以維持鼓勵。另外，對高於平均的重視程度及低於平均的實際狀況交集處中所包含的構面為薪資及福利制度，此區塊為員工所重視但目前單位的實際實施狀況卻不如員工期望的，應針對此二項薪資及福利制度進行改善。

在各構面的重要性決定上，本專案依據各構面的「重視程度」與「實際狀況」區分成三個區域：(1)紅色區域：急需改進；(2)黃色區域：需要改進；(3)綠色區域：可維持或加強。如下表 5-1 所示：

區域	意義	包含構面
紅色區域 	最急需改進	2 項
黃色區域 	需要改進	3 項
綠色區域 	可維持或加強	2 項

構面		實際狀況	
		高於平均 (同意)	低於平均 (不同意)
重視程度	對重視) 高於平均(相	資訊 領導	薪資 福利
	視) (相對不重 低於平均		績效 訓練 輪調

圖 5-1 重視程度與實際情況的交叉分析

從圖 5-1 中亦可看出，「薪資制度」與「福利制度」似乎是新竹林區管理處以所屬單位較為弱勢的兩部分，不僅是滿意度最低的構面，而且也是員工最為重視的構面，因此是亟待改善的部分，而各所屬單位則有必要對此一現象做一詳盡瞭解。而「資訊流通」及「領導方式」則似乎是相對之下較具優勢的部分，員工對此一部分的滿意度相對較高，應努力保持以增加優勢，甚至應該要有好再更好的企圖心，以期塑造優良風氣。有鑑於此，在未來一年的改進計畫中，應以「薪資制度」與「福利制度」做優先考量。

第二節 影響工作士氣與激勵作法因素分析

本專案旨在分析目前林務局(新竹處與各站)的管理制度如何影響到員工的工作士氣，進而探討在缺乏實質金錢獎勵的情況下，如何建構有效的激勵措施。在本次專案中，透過訪談與問卷施測，發覺影響林務局(新竹處與各站)員工士氣最大的相關管理制度與措施，以下列兩大項的影響力最大：

- (1)薪資與福利無法反應員工實際的工作狀況與需求
- (2)考績與升遷制度的公平性未落實，記功嘉獎的實質效用待提升。

以下茲針對各項之專案發現與分析建議，進行陳述。

一、薪資與福利無法反應員工實際的工作狀況與需求

(一)專案發現

在本次專案研究中，不論是訪談或問卷，皆發現影響林務局員工士氣最大的因素之一，乃是薪資與福利之議題，特別是薪資的部分。本處將問卷項目之實際情況低於 3.00(相對不滿意較高)與重視程度高於 2.65(相對較為重視)的部分，進行整理。結果發現在「薪資」的部分，員工以下列需求較為強烈：

- 薪資可確實反應工作量的多寡。
- 薪資水準可確實反映員工工作表現的好壞。
- 外勤時，能獲得合理的危險津貼。

實際上，在訪談過程中，員工抱怨的焦點，確實也在薪資的部分。他們覺得自己的工作量多寡、工作表現的好壞、與資歷的多寡，完全無法反映在薪資水準上；換言之，不論工作做好做壞，在公務人員的體制中，薪資並無差異。特別是技術士在這方面的抱怨最多，他們認為自己大部分的歲月都付給林務局，而目前要跑外勤也要辦公，工作量不少於職員，但相對薪資水準卻低於職員，加上目前績效獎金的部分越來越少，因此士氣相當低落。

至於在「福利」的部分，員工以下列需求較為強烈：

- 員工不會因為工作做不完而影響到休假。
- 員工因公務使用手機聯繫，可以合理的得到電話費補貼
- 上級能夠根據各站的狀況(如業務性質、人數)合理的配發公務用車。

在訪談過程中，許多員工表示工作效期很短(三天)，因此不敢請太多天假，怕會延誤公文的處理並造成其他同事的困擾；而在代理人制度沒有落實的情況下，許多業務還是需要本人親辦，代理人幫不上什麼忙。此外也有員工表示，在公務中必須經常使用自己的手機進行業務聯繫，但需要自掏腰包，並未得到補貼；亦

有員工反映，基層單位公務車老舊，雖有向林務局建議依人數比例配發，但效果不佳。

(二)分析建議

在薪資與福利的部分，由於大部分是根據公務體系來實行的，因此林務局或新竹處可以著力改善的部分有限。以下是分析建議：

- (1) 在相對薪資水準偏低的部分，可以用其他替代性的激勵作法來達到激勵效果，這在第三節會進行討論。
- (2) 在工作太多影響休假的部分，部分可以責成各單位主管：
 - 進行各單位的每一個年度的「人力分析」，鼓勵員工儘量在人力需求或業務需求較少時長假。(本項並不表示部屬被強制只能在特定時間休假，只是建議各單位可以根據一年中不同時間的人力需求來協調員工休假事宜)
 - 由各單位主管針對員工較長的休假，及早做「休假規劃」。例如每月月初即探討員工在這個月份的休假計畫，以利工作任務之事先分派。
 - 檢討效期天數的合理性或例外狀況。
 - 針對表現績優的員工，在休假期間，可由單位主管擔任職務代理人，全權處理該員工的業務。
- (3) 在公務使用手機聯繫電話費補貼的問題上，除了檢討此項費用可否報帳的合法性外，亦可考慮是否可分配使用中華電信所提供給新竹處的免月租費門號(此部分是訪談中員工提到的部分)，以利節省員工以自己的手機撥打公務電話所造成的開銷。

二、考績與升遷制度的公平性未落實，獎勵措施的實質效用待提升

(一)專案發現

在本次專案研究中發現，績效考核與獎勵制度對林務局員工士氣的影響雖不若薪資福利大，但由於其滿意度相對偏低，因此對於工作的工作士氣與績效也應扮演相當重要的角色。本處將問卷項目之實際情況低於 3.00(相對不滿意較高)與重視程度高於 2.70(相對較為重視)的部分，進行整理。結果發現在「**考績與升遷制度公平性**」的部分，員工以下列需求較為強烈：

- 績效考核結果，能確實反映出員工的工作表現。
- 不會出現工作表現越好，工作反而越多的「能者多勞」現象。
- 上級對員工打考績時，能夠就事論事，相當公平，而不會因人而異。
- 機構的升遷制度，能確實反應員工的工作能力與工作表現。
- 機構的升遷制度確實能與績效考核結果做連結。

● 在機構中升遷機會是均等的，沒有「靠關係」、「有背景」等情事。而在「獎勵措施的實質效用待提升」上，員工以下列需求較為強烈：

● 當員工被記功與嘉獎時，可以獲得實質的獎勵。

在訪談過程中，許多員工反映考績的等第少，又有 30% 甲等的分配制，因此考核結果無法確實反映員工工作表現。甚至表現越好員工，越被賦予更多的責任與工作，表現平平的員工反而因為不會被分到太多任務而比較輕鬆，但是兩者的考績卻沒有太大差別，導致「能者多勞」，卻得不到應有的獎賞與鼓勵。有些員工甚至擔心被表揚為優良員工，因為這意謂著工作會越來越多。此外，就算因為工作表現良好而獲得了好的考績或記功嘉獎，也不會因此獲得實質的獎勵，更不見得會獲得升遷，因此效果欠佳。

(二) 分析建議

在激勵理論中有一相當重要的觀點，叫做「期待理論」(expectancy)。該理論主張當員工確信自己的工作表現會獲得良好的結果，並確信這個良好的結果可以換得具有吸引力的獎勵時，才會發生激勵效果。從考核制度的角度觀之，當員工相信自己努力工作，可以獲得良好的考績，而考績的結果又可以換得個人所喜歡的獎勵時，這種激勵制度方能奏效。如圖 5-2 所示：

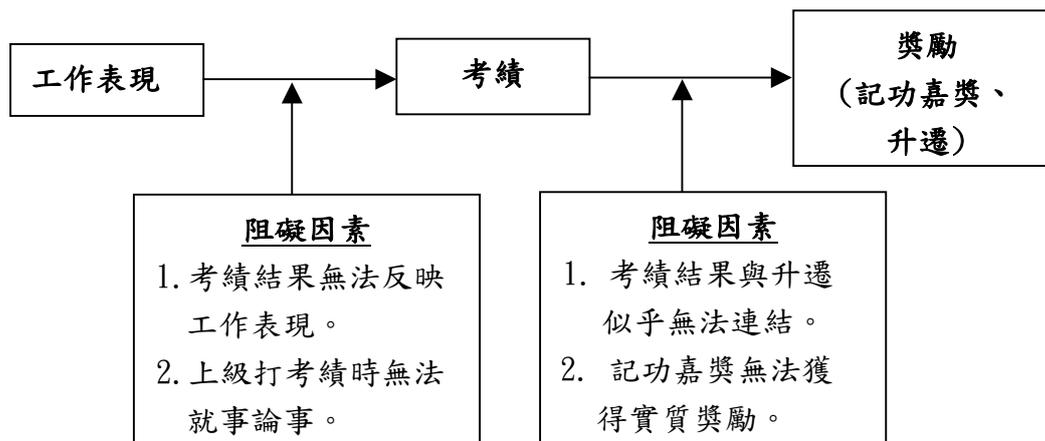


圖 5-2 期待理論

但在本次林務局的專案中發現，由於「考績結果無法反映工作表現」、「上級打考績時無法就事論事」等因素，使員工認為考績制度有失公平，因此不相信工作表現會導致良好的考績。再者，既使考績良好，所獲得的記功嘉獎無法換得任何實質的獎勵，而考績結果與升遷的關連性似乎不太大，因此整套考績制度在員工眼中並未發揮效用。儘管公務人員的考績制度是公定的，無法更改，但吾人可以從「增加考績制度的公平性」(工作表現→考績)與「增加獎勵制度的激勵效果」(考績→獎勵)兩方面著手，期使考績制度發揮功效：

(1) 增加考績制度的公平性。以下是績效管理中常用的方式：

● 「目標管理」：在一定時間內(如一個月、一季)，由主管與員工共同

商訂這段時間的工作目標為何，員工應完成（或被賦予）哪些任務。然後到期時，再以員工的「目標達成率」來做為績效評估的依據。以下是目標管理表格的參考實例：

表 5-2 目標管理表格參考實例：

時間：2006 年 1 月～2006 年 6 月						成果評價	
項	重要性 %	目標	達成基準	實施方式	進度或期限	自我評價	主管評價
工作目標	40%	提高銷售量	比上一期增加 20%		2006 年 3 月以前		
	20%	在南部成立經銷據點	在台南找地並承租三年		2006 年 4 月前完成		
個人能力培養目標	30%	提升領導力	參加五次領導能力訓練		2001 年 5 月前完成		

（參考陳照明（1999），實用目標管理；黃憲仁（1999），目標管理實務）

- 「同儕評量法」：研究顯示，同儕間彼此評量的績效結果，比主管評估的結果更為準確。因此，在每一段固定的時間內（如半年），除了主管以外，亦可請單位內的同儕彼此透過「行為量表法」來評量員工的工作表現，並將工作表現的結果納入考績評分的參考依據。評估的向度為員工的才能(competency)，評估的題目為這些員工應該在工作中展現的行為表現。評估方式則是評定這些行為出現的頻率。以下是一個實例：

表 5-3 同儕評量法：

閱讀下列管理因素，然後評估最能表達員工行為發生頻率的評等代碼。(1=65% 以下；2=65-74% ；3=75-84% ；4=85-94% ；5=95-100%)						
		幾乎沒有			幾乎總是	
<u>規劃能力</u>		1	2	3	4	5
1. 評估各目標的優先順序		1	2	3	4	5
2. 擬定實際可行的長、短程工作計畫		1	2	3	4	5
3. 擬定可行的工作進度表		1	2	3	4	5
<u>組織能力</u>						
1. 明確界定各個部屬的職責與職權範圍		1	2	3	4	5

(摘自陳彰儀(1997)，工商心理學，p282)

(2)增加獎勵制度的激勵效果：根據員工績效考核或記功嘉獎的結果，林務局可採取若干具有激勵性措施的獎勵方式。這在第三節的部分會再探討。

目前林務局在人事作業上，已有每年定期進行考核的作法（職員每年三次，技術士每年一次）。建議各單位主管在評核員工考績時，能適時參酌上述目標管理與同儕評量的作法，讓員工知覺到的績效考核公平性能夠更加提升。

本次調查針對激勵作法分別從實質激勵、生涯發展與工作規劃及心理層面的鼓勵分為激勵效果與可行性進行調查，發現影響林務局（新竹處與各站）員工對各項激勵作法的激勵效果與可行性會因職務的不同而有不同反應。茲針對本次調查的若干重要發現，加以整理，並提出建議供新竹林管處參考。這些發現包括下列四點：

- (1)主管與員工重視的激勵措施不同
- (2)管理處主管與工作站主管重視的激勵措施不同
- (3)基層員工對各項激勵措施均樂觀其成，惟對激勵措施的可行性持保留態度
- (4)主管對激勵措施的可行性較基層員工樂觀

一、主管與員工重視的激勵措施不同

(一) 專案發現

- 基層員工在激勵措施的反應方面，對於不同激勵措施的激勵效果排序（重視程度）認為生涯發展與工作規劃層面>實質層面>心理層面，主管對於激勵層面的看法則為實質層面>生涯發展與工作規劃層面>心理層面。

(二) 分析建議

本次問卷顯示員工與主管在激勵措施方面有不同的看法，建議新竹林管處可根據問卷問題，考量各方案的可行性，對於新竹林管處及其所屬各工作站的基層員工規劃符合需求的激勵措施，如此對於提昇基層員工的績效將有較大的幫助：

- (1) 優先安排工作表現良好之員工接受訓練。表現良好之員工大多自我要求較高，自律性強，或是對於工作單位有較高的歸屬感，因此願意付出較多的時間與心力投注在工作上，建議這些員工可優先獲得參與訓練的機會，一方面可以作為對員工的鼓勵，另一方面這類員工參加訓練的效果會比自律性弱的員工來得好。
- (2) 頒給績優人員工作表現之證明文件，列入升遷的重要參考資料，這項激勵措施的成本低，且可增加升遷評估時的參考資料，提升升遷的公平性，因此亦可優先考慮實行。
- (3) 給予有關林務局各遊憩場所的優待卷或折扣優惠。基層員工對於實質激勵措施（如：購物禮券或提貨卷）的激勵效果多給予正面的反應，惟公部門的預算編列與私部門不同，在經費的編列上，恐無法依照員工的要求彈性實施。而林務局轄內有許多廣受歡迎的遊憩場所，因此建議林務局新竹林管處可先就其所屬各遊憩場所進行評估，衡量發予績優員工優待卷或各項折扣優惠之可行性；另亦可與林務局新竹處以外其他遊憩場所進行資源整合，擴大優惠的場所，使該項激勵措施更具吸引力。

二、管理處主管與工作站主管重視的激勵措施不同

(一) 專案發現

- 在激勵措施的反應方面，基層員工平均的反應認為各項激勵措施或多或少具備激勵效果。職員與技術士對於不同激勵措施的激勵效果排序（重視程度）是一致的，但管理處主管與工作站主管對於激勵層面的看法則較為分歧，管理處主管認為生涯發展與工作規劃層面 > 心理層面 > 實質層面，工作站主管則認為實質層面 > 生涯發展與工作規劃層面 > 心理層面。

(二) 分析建議

管理處主管與工作站主管的不同看法顯示單位主管因所轄範圍工作內容與員工屬性不同，所重視之激勵措施亦不相同，建議進行激勵措施時，應參考單位主管意見，針對單位需求實施，方能得到最大的效果。

三、基層員工對各項激勵措施均樂觀其成，惟對激勵措施的可行性持保留態度

(一) 專案發現

- 基層員工在激勵措施的反應方面，平均的反應認為各項激勵措施或多或少具備激勵效果。職員與技術士對於不同激勵措施的激勵效果排序（重視程度）是一致的，都認為生涯發展與工作規劃層面>實質層面>心理層面，而職員在各層面的平均數上均略高於技術士，顯示員工較技術士重視激勵措施。
- 在可行性方面，職員與技術士對各層面激勵措施的可行性反應較為保留，平均來說認為還算可行；在可行程度方面則認為實質層面>生涯發展與工作規劃層面>心理層面。

(二) 分析建議

基層員工對各項激勵措施之可行性採保留態度的反應，顯示基層員工對組織進行改變的可能性抱持懷疑的態度。因此建議新竹林管處應針對本次報告的建議，衡量其可行性之後確實執行，一旦員工發現其意見反應獲得重視，自然可改變員工對組織的刻板印象。

四、主管對對激勵措施的可行性較基層員工樂觀

(一) 專案發現

- 在可行性方面，管理處主管對於可行性部分較職員與技術士樂觀，其中管理處主管認為生涯發展與工作規劃層面的激勵措施可行性最高，工作站主管則認為實質層面的激勵措施可行性最高。

(二) 分析建議

主管對激勵措施的可行性採較樂觀的態度顯示主管基於對組織資源的瞭解前提之下，評估問卷的各項激勵措施後，認為可行性介於還算可行與可行之間，因此建議具體之行動計畫的研擬過程中，應充分參考單位主管的意見，方提高計畫的可行性。

第三節 激勵措施的執行建議

一、遴選

本次專案報告的第二個目的，乃是試圖透過問卷施測找出兼具「激勵效果」與「可行性」的非金錢性激勵措施。我們根據兩個步驟來遴選出最佳的激勵策略：

- 第一步：刪除激勵性太低(小於 2)與可行性太低(小於 2)的激勵作法。
- 第二步：保留下來的激勵措施，將其激勵性分數 \times 可行性分數，並按高低順序排列。

排名結果如下：

表 5-4 激勵效果與可行性的非金錢性激勵措施名次：

名次	獎勵措施	獎勵性質	激勵性	可行性	乘積
1	獲得購物禮卷或提貨卷。	實質獎勵	2.78	2.76	7.6728
2	由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所(如三天兩夜)	實質獎勵	2.37	2.40	5.6880
3	可獲得(或捨棄)選擇自己感興趣(或不感興趣)之工作任務的權利。	生涯獎勵	2.45	2.26	5.5370
4	可獲得工作輪調的決定權或優先權。	生涯獎勵	2.53	2.11	5.3383
5	表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得休假的獎勵	實質獎勵	2.23	2.22	4.9506
6	獲得林務局委外經營之遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	實質獎勵	2.13	2.30	4.8990
7	參與訓練時由主管擔任職務代理人，無後顧之憂。	生涯獎勵	2.19	2.22	4.8618
8	可優先獲得參與訓練的機會	生涯獎勵	2.09	2.22	4.6398
9	致贈實用的家電用品。	實質獎勵	2.07	2.09	4.3263
10	可獲得非正式管理者的頭銜(如：組長)，其權力及福利比照正式主管。	生涯獎勵	2.02	2.07	4.1814

由以上排序觀之，排行第一名且遠超過其他激勵措施的作法是「獲得購物禮卷或提貨卷。」，其「激勵效果」與「可行性」都獲得了最高分；再其次則是「由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所(如三天兩夜)」、「可獲得(或捨棄)選擇自己感興趣(或不感興趣)之工作任務的權利。」、「可獲得工作輪調的決定權或優先權。」亦有良好的激勵效果。在這些排名前十的激勵措施

中，皆為實質獎勵與生涯獎勵，心理獎勵無一中選。

在其他未入選的激勵措施中，也有一項是「激勵性高」（超過2）可惜「可行性不高」（低於2）的作法：

表 5-5 激勵性高但可行性不高：

獎勵措施	獎勵性質	激勵性	可行性
可獲得績優人員工作表現之證明文件，列入爾後升遷的重要參考資料。	生涯獎勵	2.38	1.72

本項「激勵效果」頗佳，然而「可行性」被評為較差。由於本項是不需花費金錢的獎勵作法，亦能使獎勵措施與升遷直接產生連結（考績→獎勵）。建議林務局（新竹處）可以研擬相關策略以提升其可行性。

另外，亦有一些激勵措施，其「激勵效果」略差，但「可行性」尚佳，如表 5-6：

獎勵措施	獎勵性質	激勵性	可行性
公開接受表揚。	心理獎勵	1.98	2.24
提供表揚狀，累積不同的張數可以換取不同的獎勵。	實質獎勵	1.98	2.00

這可做為激勵措施的備案或輔助作法（如搭配其他作法）。

除了上述全體員工的獎勵措施排序外，為求針對不同基層員工對不同獎勵措施的看法，特將基層員工分為職員與技術士下去分析，目的為了解職員與技術士對各種獎勵措施的激勵效果重視順序，下表分別為職員與技術士的排序。

表 5-7 職員與技術士之非金錢性獎勵措施排序：

名次	獎勵措施	獎勵性質	職員		
			激勵性	可行性	乘積
1	獲得購物禮卷或提貨卷。	實質獎勵	2.97	2.97	8.83
2	由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所（如三天兩夜）	實質獎勵	2.56	2.64	6.77
3	可獲得績優人員工作表現之證明文件，列入爾後升遷的重要參考資料。	生涯獎勵	2.46	2.54	6.25
4	可獲得工作輪調的決定權或優先權	生涯獎勵	2.53	2.26	5.71
5	表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得休假的獎勵。	實質獎勵	2.36	2.38	5.61
6	獲得林務局新竹處內各遊憩場所的	實質獎勵	1.82	3.08	5.61

	優待卷。				
7	獲得林務局委外經營之遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	實質獎勵	2.28	2.41	5.50
8	獲得林務局新竹處以外其他遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	實質獎勵	2.08	2.49	5.17
9	參與訓練時由主管擔任職務代理人，無後顧之憂。	生涯獎勵	2.26	2.16	4.89
10	可獲得（或捨棄）選擇自己感興趣（或不感興趣）之工作任務的權利。	生涯獎勵	2.49	1.89	4.70

名次	獎勵措施	獎勵性質	技術士		
			激勵性	可行性	乘積
1	獲得購物禮卷或提貨卷。	實質獎勵	2.57	2.50	6.43
2	可獲得工作輪調的決定權或優先權	生涯獎勵	2.67	2.40	6.41
3	可獲得（或捨棄）選擇自己感興趣（或不感興趣）之工作任務的權利。	生涯獎勵	2.50	2.30	5.75
4	可獲得績優人員工作表現之證明文件，列入爾後升遷的重要參考資料。	生涯獎勵	2.33	2.33	5.44
5	由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所（如三天兩夜）	實質獎勵	2.13	2.20	4.69
6	參與訓練時由主管擔任職務代理人，無後顧之憂。	生涯獎勵	2.07	2.21	4.57
7	致贈實用的家電用品。	實質獎勵	2.17	2.10	4.56
8	可優先獲得參與訓練的機會。	生涯獎勵	2.10	2.17	4.55
9	獲得林務局新竹處以外其他遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	實質獎勵	1.97	2.23	4.40
10	獲得林務局委外經營之遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	實質獎勵	1.90	2.20	4.18

由以上排序觀之，職員與技術士排行第 1 名皆為「獲得購物禮卷或提貨卷。」且遠超過其他激勵措施的作法，其「激勵效果」與「可行性」都獲得了最高分；在前五名獎勵措施職員與技術士差異最大的為「可獲得（或捨棄）選擇自己感興趣（或不感興趣）之工作任務的權利」此項目在職員排序結果為第 10 名，但在技術士的部份為第 3 名，顯示技術士較職員重視選擇工作任務的權利，故兩者的差異甚大。

另外在比較職員與技術士排序後，發現了兩者差異最大的是各有兩個未入選的獎勵措施。分別是：職員多技術士第 5、6 項「表現良好的員工，經提報林

務局後，皆有可能獲得休假的獎勵。」「獲得林務局新竹處內各遊憩場所的優待卷。」，上述這二項是技術士較不重視未列入前十項排名中。而技術士多職員第7、8項「致贈實用的家電用品」、「可優先獲得參與訓練的機會」，由上述的排名分析來看，職員較重視的是實質部份上的獎勵，而技術士除了重視像家電用品外的實質獎勵，也希望能有參與訓練的生涯獎勵。

而不論是職員抑或是技術士，在這些排名前十的激勵措施中，皆為實質獎勵與生涯獎勵，心理獎勵無一中選。

二、執行

若要將以上獎勵措施付諸實行，建議林務局（新竹處）可參考下列執行步驟來進行制度的推動：

（一）審核階段

林務局（新竹處）可先組成激勵措施專案小組，其成員為新竹處與各站的主管或具有代表性的員工（含職員與技術士）。專案小組針對以上遴選出之激勵措施，對其可行性再行評估，同時也針對未入選者進行商議，以免造成遺珠之憾。

本專案小組並根據十一月二十八日至新竹林區管理處進行期末報告所討論有關獎勵措施的部份，在下表做更詳細的分析：

表 5-8 期末簡報建議與回應

名次	獎勵措施	開會建議整理與回應
1	獲得購物禮卷或提貨卷。	開會中有提到可以用年度經費來買禮卷，可從業務費中提撥。
2	由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所（如三天兩夜）	除了可免費住宿林務局經營的遊憩場所外，建議與第六點合併一起實行，激勵效果更大，但要考量到福利會。
3	可獲得（或捨棄）選擇自己感興趣（或不感興趣）之工作任務的權利。	由考核選出之優秀員工可在主管的 權責範圍與限定的業務範圍 內選擇較有興趣的工作任務與輪調的優先權。換言之，本項獎勵是有限度的，不是讓員工任意揀選自己喜歡的工作。
4	可獲得工作輪調的決定權或優先權。	
5	表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得休假的獎勵	雖有休假的獎勵，但應與第二點與第六點共同實行，休假時可去林務局經營之遊憩場所。

名次	獎勵措施	開會建議整理與回應
6	獲得林務局委外經營之遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	除了可有委外經營的優待卷外，建議與第二點合併一起實行，激勵效果更大，但要考量到福利會。
7	參與訓練時由主管擔任職務代理人，無後顧之憂。	代理不是代替，係指有權利對職務的分配，主管代理為較緊急且為文書作業上的代理，非指常態性與一般的林野巡視工作。另外，主管也可以針對受訓員工工作中非必要本人處理的部分，適度分配給其他未休假的員工處理，而非由主管一人承擔。

值得注意的是，以上激勵措施多為員工所提出，並不見得符合實際的狀況，也不見得完全可行。因此才有必要透過第一階段---「審核階段」的評估，針對上述排名前十的激勵作法做適當與彈性的修改、調整、增減、界定、或組合，以發揮其最大的功效。

(二) 宣傳階段

專案小組在審核階段所決選出之激勵措施，可以先行向各單位與各站公布，再次由員工票選出他們心目中最優的激勵策略。為鼓勵員工參與投票，可加入抽獎活動。此舉乃是利用「參與管理」的方式(participation management)，讓員工投入管理制度的建構，以提高其組織承諾。

(三) 激勵方式具體化階段

透過宣導階段所選出之激勵措施，宜進一步將之具體化，以利後續執行。具體化要釐清的問題有下列幾項：

- 獎勵措施中的獎項的定義：如具體的來源、界定、適用範圍為何
- 獎勵措施中的獎項的單位或等級

茲舉例如下：

表 5-9 獎勵措施的具體化

獎勵措施的獎項 (畫線的部分)	定義	單位或等級
獲得 <u>購物禮卷</u> 或 <u>提貨卷</u> 。	哪方面的購物禮券或提貨卷(XX百貨禮券、XX便利商店禮券)	一單位獎勵是獎勵單位多少(如一單位訂為500元禮券)?或者等級怎麼定(如分五級,每級差500元,所以第一級是500元,第五級是2,500元)

表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得 <u>休假的獎勵</u>	在各單位核可的時間範圍為何（如每年3-6, 9-12 淡季時間）？如果受到獎勵的假期超過1天，可否連休？	一單位獎勵是多少（如一單位訂為休假一天）？或者等級怎麼定（如分三級，第一級休假一天，第二級休假兩天，第三級休假三天）
可獲得非正式管理者的頭銜（如：組長），其權力及福利比照正式主管。	哪一方面的頭銜？可以獲得哪些管理上的權力？享受哪比照主管的福利？	

（四）效標選擇階段

一旦將最佳激勵策略具體化後，各單位(各站)必須訂出可以獲得該獎勵的效標。換言之，達到該標準後即可獲得獎勵。以下是一些效標的舉例：

- 公文與案件在效期內完成的比率達到一定水準。
- 獲得記功或嘉獎。
- 年度考績最優者。
- 順利完成長官交付的專案任務，成效卓著（由主管評估）。
- 在目標管理中，「目標達成率」達到一定水準以上者。
- 同儕所遴選出之優良員工。

效標確定後，便可以整合各項激勵方式製作列聯表。如下表 5-10：

表 5-10 效標與激勵措施列聯表

激勵措施 下標	獲得 <u>購物禮卷或提貨卷</u> 。	表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得 <u>休假的獎勵</u>
公文與案件在效期內完成的比率達到一定水準	完成率 95%以上：三單位獎勵(3x500 = 1500)。 完成率 90%以上：兩單位獎勵(2x500 = 1000)。	完成率 95%以上：兩單位獎勵(2 天)。 完成率 90%以上：一單位獎勵(1 天)。
獲得記功嘉獎	記功一支：四單位獎勵(4x500 = 2000)。 嘉獎兩次：三單位獎勵(3x500 = 2000)。

順利完成長官交付的專案任務，成效卓著（由主管評估）
.....	

(五)執行階段

效標選擇完成後，即可開始執行。執行過程中若有問題，亦可進行修正。此外，各單位（各站）亦應將員工獲得獎勵的紀錄記錄存檔備查，以做為日後績效管理與升遷參考之用。

本研究專案在經由資料蒐集、設計訪談大綱至深入訪談，進而進行問卷的前測與普測，統計分析出來的結果反應出新竹林區管理處及所屬之工作站的員工意見，基層員工對各項激勵措施之可行性採保留態度的反應，因此建議新竹林區管理處應針對本次報告的建議，衡量其可行性之後確實執行，一旦員工發現其反應的意見獲得重視，自然可改變員工對組織的刻板印象。

第四節 討論

本專案小組根據十一月二十八日至新竹‘林區管理處進行的期末報告，針對各位與會的主管所討論的主題，以下是本專案小組根據這些主題所做的回應：

一、 績效評估

根據公務人員考績法內相關條文規定：公務人員年終考績，按其工作、操行、學識、才能四項分別評分。其中工作分數占考績總分數百分之五十；操行分數占考績總分數百分之二十；學識及才能分數各占考績總分數百分之十五。考績表格式由銓敘部定之。但各機關得視業務特殊需要，另行訂定，報銓敘部備查。

目前新竹林區管理處的績效評估職員的部份，是以每年三次：一~四月、五~八月及年績考評；而技術士的績效考核為一年一次，且由各工作單位之主管進行考核。而評估的方式主要為單線的上司評下屬的方式，考核的結果會影響年終考績，但並沒有實際的統計數據可顯示其中存在一定的關聯性，故無法得知影響程度的多寡。

而職員相較於士級人員會對考績制度較清楚。因為接觸的業務範圍較為了解內部的作業，故會比技術士較了解，建議可採「目標管理」與「同儕評量法」使考績為雙向的互動關係，更能貼切員工的工作表現的評價。詳見於第 59 頁。

二、 升遷

目前職員方面的升遷機會較大，所以職員相較於技術士存在更多的升遷問題，技術士較無升遷的問題，而從本專案小組所蒐集的問卷統計資料數據得知，獎勵措施中「可獲得非正式管理者的頭銜（如：組長），其權力及福利比照正式主管」經由激勵性與可行性的乘績排序後，其排名為第十項，故此項獎勵措施在非薪酬的獎勵上，對員工的激勵應能達到一定的效果。

三、 相關激勵方案

在與會中提及相當多有關加班費及中華電信門號使用的作法，員工對於實質獎勵的加班費非常期待能夠實行，但實行加班費有一點需注意的是，給加班費應是針對全體加班的員工給予加班費，而不限於給優秀員工而已。但這有可能會延伸出另一個問題，可能導致員工工作效率降低，將業務留至下班時段才做。所以各單位主管有必要監控員工在上班時間的工作狀況，唯有表現良好、工作效率佳、且確實是因為白天工作繁忙無法完成的員工，才可核准加班。另外是手機的

問題，很多都是用個人的手機來聯絡事務，在實行中華電信手機門號可行性大，建議在相關配套措施設計完畢後，將此項福利提供給基層員工。

實施針對優秀員工提供禮卷獎勵的可行性也很大，法規中規定全國軍工教是以不能發現金，但可以用年度經費的錢來買禮卷，前提是金額要不大，才可使用業務費來編制預算，對表現良好的績優員工發放禮卷。

以上的各項獎勵措施為新竹林區管理處的執行層面，本專案小組主要針對在管理制度上的改變，建議上述的方案，但實際的執行可行性仍要在管理處評估後執行。

四、職員與技術士的比較分析：

針對不同基層員工對不同獎勵措施的看法，特將基層員工分為職員與技術士下去分析，目的為了解職員與技術士對各種獎勵措施的激勵效果重視順序，下表分別為職員與技術士的排序之前五名。

表 5-11 職員與技術士之非金錢性獎勵措施排序：

名次	獎勵措施	獎勵性質	職員		
			激勵性	可行性	乘積
1	獲得購物禮卷或提貨卷。	實質獎勵	2.97	2.97	8.83
2	由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所（如三天兩夜）	實質獎勵	2.56	2.64	6.77
3	可獲得績優人員工作表現之證明文件，列入爾後升遷的重要參考資料。	生涯獎勵	2.46	2.54	6.25
4	可獲得工作輪調的決定權或優先權	生涯獎勵	2.53	2.26	5.71
5	表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得休假的獎勵。	實質獎勵	2.36	2.38	5.61

名次	獎勵措施	獎勵性質	技術士		
			激勵性	可行性	乘積
1	獲得購物禮卷或提貨卷。	實質獎勵	2.57	2.50	6.43
2	可獲得工作輪調的決定權或優先權	生涯獎勵	2.67	2.40	6.41
3	可獲得（或捨棄）選擇自己感興趣（或不感興趣）之工作任務的權利。	生涯獎勵	2.50	2.30	5.75
4	可獲得績優人員工作表現之證明文件，列入爾後升遷的重要參考資料。	生涯獎勵	2.33	2.33	5.44
5	由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所（如三天兩夜）	實質獎勵	2.13	2.20	4.69

由以上排序觀之，職員與技術士排行第 1 名皆為「獲得購物禮卷或提貨卷。」且遠超過其他激勵措施的作法，其「激勵效果」與「可行性」都獲得了最高分；在前五名獎勵措施職員與技術士差異最大的為「可獲得（或捨棄）選擇自己感興趣（或不感興趣）之工作任務的權利」此項目在職員排序結果為第 10 名，但在技術士的部份為第 3 名，顯示技術士較職員重視選擇工作任務的權利，故兩者的差異甚大。

而不論是職員抑或是技術士，在這些排名前十的激勵措施中，皆為實質獎勵與生涯獎勵，心理獎勵無一中選。（詳細內容請參酌報告第 66 頁）

參考文獻

一、書籍及政府出版品

- 1、詹中原主編等著。新公共管理—政府再造的理論與實務。臺北市：五南圖書出版公司，2000年。
- 2、孫本初。公共管理第三版，智勝文化事業有限公司，2001年10月。
- 3、伯德 (Bird, Maicoim) 著。開創領導魅力：有效的團隊激勵與目標管理。李璞良著，1996年。
- 4、傅肅良著。員工激勵學。三民書局。
- 5、陳照明。實用目標管理。世茂出版社。1999年09月。
- 6、目標管理實務，黃憲仁編著，憲業企管發行，1999年版。
- 7、陳彰儀。工商心理學 (1997)。

二、博碩士論文

1. 林睿宏。我國文官體系中公務人員激勵制度之研究—以我國司法院所屬司法行政人員為例。國立東華大學公共行政研究所，碩士論文，2004年6月。
2. 朱武獻。公務人員績效管理制度。2003年9月。
3. 張芳源。非薪津福利與股利制度對薪資及工作滿意之影響。國立中山大學人力資源管理研究所，碩士論文，2002年1月。
4. 蔡宛霖。激勵制度與工作滿足之相關性研究—以新竹科學工業園區為例。大葉大學工業關係學系碩士班，碩士論文，2003年6月。
5. 李孝永。國軍人員激勵偏好及工作滿意度之探討—以空軍後勤指揮部為例。義守大學管理研究所，碩士論文，2004年6月。
6. 蔣宜卿。企業運用獎勵旅遊制度的激勵效果研究—以美商安泰人壽為例。世新大學觀光學系，碩士論文，2003年。
7. 張瑋恩。激勵與工作滿足關係之研究。長榮管理學院經營管理研究所，碩士論文，2000年。
8. 程本清。我國公務人員人事管理改革之研究—英、美文官彈性管理的啟示。國立政治大學公共行政研究所，碩士論文，2000年12月。
9. 施金山。我國公務人員考績制度之研究—兼論行政機關績效獎金制度。東海大學公共行政研究所，碩士論文，2003年6月。

10. 蔡得雄。工作認知與激勵因素對工作績效之相關研究-以高雄市區公所里幹事為例。義守大學管理科學研究所，碩士論文，2001年6月。
11. 黃雅娟。組織激勵策略對員工工作滿意度影響之研究--以雙因子理論為例。2002年。
12. 童秋霞。林務局組織重組之研究，國立中興大學，博士論文，2001年。
13. 陳佳妮。以系統思考研究組織文化對啟動變革之影響-以北高戶政革新為例，國立中山大學，碩士論文，2000年。
14. 黃龍興。國營事業機構人力規劃之研究-交通部所屬事業之個案分析，國立政治大學，碩士論文，1985年。
15. 羅紹麟、童秋霞。林業行政管理之研究—以台灣省林務局為例。台灣農業。

附錄

新竹林區管理處期中期末簡報紀錄與回應：

(一) 期中簡報

建議：

1. 研究者係從需求者角度看問題外，亦應從供給層面考量其限制，故對於某些建議在實際操作上不易實施
2. 福利措施部份加列「意外保險並提高保險額度為 1000 萬」。
3. 問卷之實質上的獎勵部份「每月由主管請客吃飯，所需費用可以申報核銷」及「提供表揚狀，累積不同的張數可以換取不同的福利」本項可不刪除。
4. 問卷之生涯發考與工作分配上的獎勵部份，原列「可優先獲得參與訓練的機會」，建議修改為「可優先獲得參與訓練的機會，參訓期間職務由其主管代理」。

回應：

1. 本專案小組主要是以整合基層員工的相關意見並且一併考量實際執行層面，主要針對林區管理處之管理制度提出建議，在執行層面上，林區管理處仍應在遴選、審核後視可行性執行。
2. 問卷題目更改為：「9. 員工意外保險的金額相當合理，不至於太少」。詳見附錄四第 99 頁。
3. 問卷題目更改為：「8. 每月由主管請客吃飯，所需費用可以在相關名目下簽准」。詳見附錄四第 99 頁。
4. 問卷題目：「可優先獲得參與訓練的機會，參訓期間職務由其主管代理」，此題為二個問題，故分成二個題目來調查。「10. 可優先獲得參與訓練的機會」、「11. 參與訓練時由主管擔任職務代理人，無後顧之憂」。

(二) 期末簡報

建議：

1. 考績怎麼打的很多人的認知都不太一樣，像職員會對考績制度較清楚。而士級人員較不清楚，故樣本數以士級人員較多，待商確。

2. 禮卷制在公部門的預算內可以先試行，看效果會不會較顯著。另外也是手機的問題，很多都是用個人的手機來聯絡事務，所以會造成意願上不想負責。故深切的期望能夠實施。
3. 個人工作以現場較多，所以在主管擔任職務代理人的部分，主任是較不可能擔任，除非是文書的工作。簡單的代理可以，但專業化的困難度較高。
4. 分析要分層。因為需求不一樣，職員和技術士要分開。

回應：

名次	獎勵措施	開會建議整理與回應
1	獲得購物禮卷或提貨卷。	開會中有提到可以用年度經費來買禮卷，可從業務費中提撥。
2	由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所(如三天兩夜)	除了可免費住宿林務局經營的遊憩場所外，建議與第六點合併一起實行，激勵效果更大，但要考量到福利會。
3	可獲得(或捨棄)選擇自己感興趣(或不感興趣)之工作任務的權利。	由考核選出之優秀員工可在主管的 權責範圍與限定的業務範圍 內選擇較有興趣的工作任務與輪調的優先權。換言之，本項獎勵是有限度的，不是讓員工任意揀選自己喜歡的工作。
4	可獲得工作輪調的決定權或優先權。	
5	表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得休假的獎勵	雖有休假的獎勵，但應與第二點與第六點共同實行，休假時可去林務局經營之遊憩場所。
6	獲得林務局委外經營之遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	除了可有委外經營的優待卷外，建議與第二點合併一起實行，激勵效果更大，但要考量到福利會。
7	參與訓練時由主管擔任職務代理人，無後顧之憂。	代理不是代替，係指有權利對職務的分配，主管代理為較緊急且為文書作業上的代理，非指常態性與一般的林野巡視工作。另外，主管也可以針對受訓員工工作中非必要本人處理的部分，適度分配給其他未休假的員工處理，而非由主管一人承擔。

1. 職員相較於士級人員會對考績制度較清楚。因為接觸的業務範圍較為了解內部的作業，故會比技術士較了解，建議可採「目標管理」與「同儕評量法」使考績為雙向的互動關係，更能貼切員工的工作表現的評價。詳見於第 59 頁。
2. 在與會中提及相當多有關於加班費及中華電信門號使用的作法，員工對於實質獎勵的加班費非常期待能夠實行，但實行加班費有一點需注意的是，給加班費應是針對全體加班的員工給予加班費，而不限於給優秀員工而已。但這有可能會延伸出另一個問題，可能導致員工工作效率降低，將業務留至下班時段才做。所以各單位主管有必要監控員工在上班時間的工作狀況，唯有表現良好、工作效率佳、且確實是因為白天工作繁忙無法完成的員工，才可核准加班。另外是手機的問題，很多都是用個人的手機來聯絡事務，在實行中華電信手機門號可行性大，建議在相關配套措施設計完畢後，將此項福利提供給基層員工。
3. 實施針對優秀員工提供禮卷獎勵的可行性也很大，法規中規定全國軍工教是以不能發現金，但可以用年度經費的錢來買禮卷，前提是金額要不大，才可使用業務費來編制預算，對表現良好的績優員工發放禮卷。
4. 職員與技術士的比較分析：(詳見於第 44 頁：職員與技術士交叉分析)

針對不同基層員工對不同獎勵措施的看法，特將基層員工分為職員與技術士下去分析，目的為了解職員與技術士對各種獎勵措施的激勵效果重視順序，下表分別為職員與技術士的排序之前五名。

表 5-11 職員與技術士之非金錢性獎勵措施排序：

名次	獎勵措施	獎勵性質	職員		
			激勵性	可行性	乘積
1	獲得購物禮卷或提貨卷。	實質獎勵	2.97	2.97	8.83
2	由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所(如三天兩夜)	實質獎勵	2.56	2.64	6.77
3	可獲得績優人員工作表現之證明文件，列入爾後升遷的重要參考資料。	生涯獎勵	2.46	2.54	6.25
4	可獲得工作輪調的決定權或優先權	生涯獎勵	2.53	2.26	5.71
5	表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得休假的獎勵。	實質獎勵	2.36	2.38	5.61

名次	獎勵措施	獎勵性質	技術士		
			激勵性	可行性	乘積
1	獲得購物禮卷或提貨卷。	實質獎勵	2.57	2.50	6.43

2	可獲得工作輪調的決定權或優先權	生涯獎勵	2.67	2.40	6.41
3	可獲得（或捨棄）選擇自己感興趣（或不感興趣）之工作任務的權利。	生涯獎勵	2.50	2.30	5.75
4	可獲得績優人員工作表現之證明文件，列入爾後升遷的重要參考資料。	生涯獎勵	2.33	2.33	5.44
5	由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所（如三天兩夜）	實質獎勵	2.13	2.20	4.69

以上的各項獎勵措施為新竹林區管理處的執行層面，本專案小組主要針對在管理制度上的改變，建議上述的方案，但實際的執行可行性仍要在管理處評估後執行。

林務局新竹林區管理處訪談大綱：

1. 簡介工作特性、工作性質？
2. 對各項管理措施的看法：
 - (1) 對於您目前的薪資是否感到合理？各層級的員工其薪資差異？
 - (2) 針對目前現有的福利措施那些是您認為有正面激勵效果的？那些沒有？
 - (3) 林務局、林管處、工作站之福利是否相同？
 - (4) 是否會認為目前的績效考核過於複雜？您的看法？
 - (5) 目前是否有提供足夠的訓練機會（培養第二專長）？管理者的支持度為何？
 - (6) 對於工作輪調與升遷是否感到滿意？目前是否面臨人才外流問題？
 - (7) 各站、處、局之互動溝通狀況是否良好？是否透過網路辦公室？
 - (8) 對於目前單位所屬主管之領導方式是否滿意？
3. 您認為就現有制度在沒有獎金之情況下，什麼樣的激勵方式最能激勵員工？

新竹林區管理處之工作站訪談紀錄

Q：簡介工作特性、工作性質？

A：1. 精辦人事、差遣管理、精辦獎勵、福利待遇，服務性質

工作站本身所有的獎懲要送到林管處處理，即使是多休假或少休假，那到還好，主任有主任的權限。主任簡單的權限，主任可負責，例如：7天內的假可決定，。其他關於補助費，像喪假結婚的各方面是固定的。

2. 保林工作：循視員。本身沒有出去循視，只在站內彙整寫成報告。

工作員的績效好壞和循視員是沒有關係的，像資料寫的不清楚的，他必順告知需重寫，具審核的意味在，外面如有需要協助的話，就要去幫忙，例如：濫伐、濫墾需會同警察出去詢視，就要去幫忙。

3. 職員：精辦租地造林業，續約轉讓租地造林、取締違規種果樹。偏重私部門。

4. 精辦地籍方面業務：工作站所有的地籍資料，管轄有地籍、林班、地政事務所沒有登記的工共工程，縣政府、鄉鎮公所等所申請的公共工程，像擋土牆、道路鋪水的路面、承租相關的業務，主要偏重公共部門的業務。

Q：有可能工作互換嗎？

A：沒有，機會不大。因為工作做的熟練之後，不可能會對調，因為要重新開始摸索，所以變成沒有輪調。每個人工作比重不一，這邊工作量大，就一直要做這個，別人工作量輕，而不能輪調會導致心理不平衡。

工作壓力大，而天份、能力不一樣，說不定辦起來就比較輕鬆，就會想說為什麼不輪調。覺得如果輪調的話，有那個機會，學習的比較多，尤其年輕人，能輪調的話，對以後的升遷也較有幫助。

能輪調個一年半接觸的業務也會比較多，了解對比較多，尤其是高考及格人，應給予輪調，他們多接觸的話，對業務也較有幫助。所以覺得輪調是有需要的。可也不能隨便調來調去的，除非是主管覺得能力許可或有潛力的員工，認真做事的人應給予機會。

Q：職務代理？

A：職務代理只能形式上的代理，職務沒辦法代理，因為各工作領域是屬於蠻專業的話，代理較不太可能。

如果輪調的話，職務代理比較可行，因目前的代理也只是幫忙接電話、留電話，業務上幫不上什麼忙，像目前有同事出國或有事的話，就造成相當大的困擾，因沒有人會他的工作，而且現在工作期效只有三天，要結案也沒辦法結案。

三天真的很不合理，那是不是表示就不能請三天假，延伸到此問題，且一天至少要處理二十件公文，又是外單位來的，就導致更多問題。

Q：還有有人請超過三天的假嗎？

A：還是有，像出國旅行，但較少。這是一種權力，但是好像無形中的把我們卡死。

Q：此規定是內部自己訂的嗎？

A：三天期限是內部的，管理處的公文處理是全林務局新竹林管處，而林政課又是管理處最後一門，而我們跟他們接觸的公文又最多，所以他們慢我們也跟著慢，後來才規定要有時效以三天為限，想說提高讓速度快一點。是沒有硬性規定，但如超過三天，可能要寫個報告之類的，變成可處理的就比較輕鬆，可有的人還是不管此規定。

Q：對於您目前的薪資是否感到合理？各層級的員工其薪資差異？

A：1. 合理：因為就是這個規定，無所謂合不合理。政府的規定如此就如此。除非高普考有過，而另外加薪。

2. 不合理：因業務繁重，一天八小時做不完，做不完加班，也沒有加薪，星期六、日來工作是常有的事，且又無補休，無加班費。

3. 不合理：即使加班也有限制，職員一天超過四小時就要報林務局，一個月40小時報農委會核準，因為沒有這筆經費，根本沒有加班費，林管處很像有，但工作站一定沒有。

4. 不合理：功俸到頂，即使再做還是不會增加，應該要一直調才對，士級的應採和高普考一樣，不然重新考慮級數問題，不然菜鳥和老鳥只差幾千元而已。

5. 不合理，職員和技術士相差很多，技術士偏低（按俸點），就三峽分站來說，薪水為二萬多，最多三萬。工作付出與薪資不成比例，調薪幅度慢。

基層反而沒有加班費，而做的又是基層在做，幾乎所有業務都是工作站在執行。變成認真在做事的反而沒有加班費，主管應該要有這個權力，給予加班費，因為他看得到，誰有認真做事而誰沒有。加班費以前很像有，後來因太腐爛而取消。加班時別人也大多下班了。

Q：工作站的組織？

A：工作站下有駐站所，分站，下面無再分單位，是依業務下去分，負責什麼業務就是該承辦人。

Q：薪水的結構？

A：本俸、專業加給、交通補助費（最多 3024），管理處也有，看上班場所而決定，最多到 3024，即使住較遠超過此金額也只有 3024。以前還沒有此項福利，最近才有。高考考上本俸、專業加給增加。

Q：針對目前現有的福利措施那些是您認為有正面激勵效果的？那些沒有？

A：除了固定的三節福利金、婚喪喜慶外，現在傾向績效獎金，而今天因立法院刪掉而取消。但覺得有是揀到的，沒有就算了；工作還是得照做，而且覺得那個也沒有什麼激勵效果，不差那幾千元。

覺得計嘉獎可能比較有用，尤其是職員來說，對以後的升遷較有幫助。士級也是如此，至效果較少，考績時會列入考慮。考績是主管打的，但要送考績委員會，員工間彼此不知道各自的考績。

【差旅費】搭人家便車不能報交通費；工作如果超過 15 天，超過的部份要自己付擔，且工作站出差率較高，差旅費只能報幾天，其他只能在自已薪水消耗不合理。且出差超過 15 天又要提寫報告，建議只要把事情做好，應不論員工是否提報告。

【加班費】人手不夠錢又少→工作士氣亦低落。如果大家都加班，又要強調輪休，本身自己的假休都休不完。

建議：應依照營業額（收入）來分加班費，例如：台車有載客獎金。加上所有的營收都要繳庫，故做再多也沒用，所以士氣低落。

【津貼】危險津貼應要有，因為本身工作性質危險，又不會自己投保。

破案有計功嘉獎，但是…計功嘉獎不會影響考績。

職員被計功嘉獎機會很少，技術士嘉獎無實質作用，不如慰勞旅遊。

不要招待自己營業所地點門票，像私人的六福村會較好。總之，任何東西都比一張獎狀好，例如：禮券、電器用品。

【表揚】五一勞動節會表揚模範員工，一年有三個員工被推舉，但後來有淪為例行公事的感覺，建議應以平常工作表現，而不是為了表揚才表揚。

【宿舍】工作站有提供單人宿舍，但沒有眷宿，且宿舍品質不好，多為倉庫隔間。

Q：甲、乙的比例有差很多嗎？

A：甲有固定比例（75%），甲就有一個月的薪資加專業加給，如果已到頂的話，就只有二個月的薪資，年終獎金彼此差半個月的差距。

差異不到，職級照升，考績少半個月而已。

績效獎金可分個人和單位，單位為整體表現，金額較高，主任拿到後，再把金額分配下去，再依員工分三等級下去分，為各站各自處理，原則上各工作站都一樣。

Q：覺得無薪酬的激勵措施？

A：優秀護管員，享有三天公假，至各森林遊樂區玩。和錢還是有點關係。

Q：如果給予一些員工或工讀生，讓你當個小組長，讓你有領導的感覺，覺得對個人有激勵的效果嗎？

A：沒有，因考績的差異也不大。以剛進林務局的員工來講，做到十來年就頂

了。建議公事應交給職員辦理，士級人員最好只是協助辦理。因覺得層級到那就做到哪，不要越級做事。因職員少，很多事非做不可，可是並非所有工作站如此。

工作站績效好，是員工愛表現，結果事情愈做愈多，變成不是你應該做的，可是要做也可以，因這工作站比較多人，覺得這個問題比福利重要。延伸的問題是會做事的在辦公事，不會做的就不用做，面臨的問題：人員害怕擔重任，且會做後就跑不掉到，不是能力不好，是抓到竅門，裝不會做。

對技術士沒有很重視，認為是多餘可以不要的，但是因救火等事都需要技術士，覺得還有利用價值才留下來，既然留下的話就幫助職員處理，但不希望處理公事上的事情，技術士人員處理事情和職員差不多，但是薪資福利較少。缺少誘因，沒有那麼多錢也不能升官，幹嘛負那麼多的責任。

Q：是否會認為目前的績效考核過於複雜？您的看法？

A：覺得不會太複雜，因為基本上是主管在評量考核，大多都是制式的表格，並沒有填寫太多的內容，而主要又分單位績效考核和個人的績效考核。

對考評制度甲等 70%、乙等 30%不是很滿意，應重分配不應按比例。

通常都是先看到薪水後來知道考績，且對於考績的評量不清楚。

拿嘉獎或小功對考績都沒用。

Q：目前是否有提供足夠的訓練機會（培養第二專長）？管理者的支持度為何？

A：算是有訓練的機會。如果有培養第二專長的機會會覺得比較有激勵效果，但是因為工作太繁忙而沒有時間。如有訓練的機會可能只能派有時間的去訓練，而不是派有興趣的。主管也傾向於先把事情做好，有其他的時間再去受訓。

是有提供訓練及講習，通常講席較多，但仍有些講習是不太需要的。應依業務性質參加，因工作太繁忙，有些是湊人數參加，以致造成困擾。

講習時間應配合業務狀況，對於遊樂區的狀況來說，不應排在暑假旺季時。

有些訓練仍是有幫助的，但較無系統性，上到有心得課程就結束，以後沒有操作就生疏了。

如果有想上的進修課，要申請簽准才可，並看是否有假可去，且又有職務代理的問題存在。故舉辦講座時應以工作方便為考量，且分區進行較方便，不需花費太多時間再交通上。

Q：對於工作輪調與升遷是否感到滿意？目前是否面臨人才外流問題？

A：沒有工作輪調的機會，對升遷也不滿意，而較沒有人才外流的情形，大多為自動退休較多，沒有工作後再不做的，因為有是屬於公家的工作，有退休金，既

使工作的不開心，還是鼻子一摸照做。

要看地點為哪，調新竹的機率小，除非是新竹人，加上已熟悉目前的工作業務，再調的話也不好。

調不同地點或職務要視狀況，做什麼是還好，重要的是「工作量」。

Q：各站、處、局之互動溝通狀況是否良好？是否透過網路辦公室？

A：有去過別的站，例如五一勞動節辦的活動，各站輪流辦，其他的時間很少互動，比較沒有機制去了解各站的狀況。

有網路辦公室這東西，但是時常會秀逗，比較多是使用傳資料而已。

Q：是否知道別的工作站的狀況？

A：很少，只有人員調動才會知道，大都是自己站內的事而已。

Q：對於目前單位所屬主管之領導方式是否滿意？

A：只有一個主任的領導者，主任算是一個事必躬親的人，彼此間的聚餐互動機會少，因個性的關係，講話太直接，同樣一句話，他講出來差很多，還是跟少數幾個有互動。

像員工受傷、婚喪喜慶都會參加，也有定期的慶生會，一年二次分上半年和下半年，主要是因經費問題。主任要求比較多，希望好還要更好。

很滿意！主任很關心員工，很多業務會幫忙處理，授權、甚至員工的錯誤自己擔責任被處份。

Q：您認為就現有制度在沒有獎金之情況下，什麼樣的激勵方式最能激勵員工？

A：如果當眾表揚，沒有錢的話是有一點激勵較果。但是要看個人需求，有些人家裡本來就有錢，就會覺得還好。

現在有一個問題：愈激勵你的話，反而要做的事更多，因幫你表揚就要表現更好，反而更累。反而怕被表揚，如受到主任肯定，會做的更多。

Q：如果少數同仁混水摸魚的話，該採什麼方式對待？

A：要輪調，可對主任不公平。因輪調後才知彼此的工作不輕鬆，否則像循視員一直以後在辦公室吹冷氣，輪調後才知各自的辛苦。

Q：是否會覺得自己本身的工作已很駕輕就熟，輪調後反而變成一種負擔？

A：會有一點，所以要選擇適當。有制度性的輪調，會好一點。

Q：不管做好做壞，既使埋怨還是繼續做？

A：責任心吧！但也不是所有的人都有責任心，要看個人個性。站裡約 40 個人，約有 10 人較沒責任心（外面的比較多）。因主任不會把事情交給打混的人，所以

中心的人比較有責任心。

Q：如果有家人的參與會更努力嗎？

A：如果有家人的支持參加更能受到肯定，有激勵的效果。因如此有家人的參與使家人能夠了解你的工作，更多參與感工作會更有意思。

Q：因為現在也沒有所謂的績效獎金制，所以林管處想藉此了解看是否有什麼福利來讓大家更好？

A：覺得發什麼其他的獎金是沒用，最好是一直維持八、九成的考績甲等，這樣可以獎勵大家的士氣。現在有又規定要有二%的要丙等，但大家工作都很認真，要去哪找那些人，這是很不合理的人事制度。現在制度又規定甲等要 75%，又講得很好聽要給獎金，根本是在騙我們這些基層的員工。

所以最好是維持九成考績甲等，以前就這是這樣，如果沒有犯大過錯的話，一般考績都有甲等，現在有名額配制的話，既使我們去年全省評鑑第二名，但還是要有人考績乙等。

Q：現在分配到甲等的比例有多少？

A：工作站來說是七成，再上面的話是 75%。

覺得現在人事制度退化中，想用人來管人，結果反而管的愈來愈爛。每次都是上面的人來評核我們下面的人，建議要有一個對等的溝通協調，應要也要下面的人來評上面的人，我們有時也知上面的人也沒在做事。

Q：以前有做過類似的調查嗎？

A：這是是第一次做這種訪談，可覺得再怎麼調查也無濟於事。

像我們這種技職人員，做的比正職的還要多，可是薪水還不是一樣，現在的薪水是三萬初加旅費，有交通費但是不夠，油錢都不夠，補助個幾千塊，但是通常都要五、六千塊，沒有辦法報費核銷。

以前有要求坐公車可報，但是很不方便，時間都耗掉了，距離又還是很遠，有時會計單位和我們各自的單位也不能互相配合，建議只是公務需要，應該給予適當的交通工具，像有些公家機關，就是全面配合交通工具，該給的膳雜費用就應該照實發放，大家都是公務人員，不應該彼此懷疑。

該發的交通工具就要發，像工作站有一台九人座車，放了十年了用的提心吊膽的，有些上級的人不停的在換車，現在有規定六年就要換，而主任有向林務局建議依人數比例配發，四輪傳動的交通工具，和公務機車的配發，可是問題並沒有改善。

主任也很常向上建議，主任是蠻熱心工作的人，而且是百分之百投注在工作中，可是他的付出好像也不是對等。

剛才談到的都是牽涉到每個月的固定薪資，就是要發予工作額外的付出，我們對工作的付出、勞力的付出還有還有費用的付出，這都是在機會成本上，所以你說要多發給我們什麼獎金，基本上只要這些額外的費用不用我們去花，我們就很感激了。

Q：除了上述那些油錢、開車那些要自己掏腰包外，有什麼是你們覺得蠻不合理，需要自己花錢去處理，而你們覺得應該給予合理的補助？

A：倒是沒有，該給我們的東西就應該給我們，像要坐公車還是要開車去那也是自己的事情，大家要互相，講句不好聽的，根本沒有什麼津貼，只要薪水每年固定調一點，我們的工作幾乎都是跑現場的，職員你把他抓來這裡當工，也是沒有什麼津貼，而職員有津貼，我們根本沒有。

外勤也沒有什麼津貼，外勤就是不用辦這些公文，講句不好聽的是不是比較好過，像到山上去巡一巡，一天下班回家了，啊我們不是，經常現場要巡視，回來又要辦公，覺得好像做職員的事情，可是卻沒有領到合理的待遇，那我寧願到現場去。

Q：像目前各位擔任技術士的年資的多長？而整個薪水的調整是怎樣？

A：十幾年、一二十年。微幅的調整，現在的薪水大多為二萬九千多到三萬，做了二十幾年了也沒差多少，差了幾百塊錢就叫多了。

Q：所以沒有按照工作性質和年資來做合理的調薪？

A：做多做少，努力不努力錢並沒有差別，而職員就差比較多，主要在專業加給的部份，專業加給為11150元，像我本身為18900元，而薪俸目前為430俸點，薪俸為二萬多，加起來為四萬多，而技術士是以170俸點始起算，到一個階級後就不升了，而我本身最多到達480就不升了，這是屬於行政單位的，公家機關就這樣，一個蘿蔔一個坑，不管你是好蘿蔔或壞蘿蔔，佔到那個坑就那個坑。

Q：現在爬到幾等？

A：五等，尾是五五，我還有五年，到五的最高了。高考是從五開始，五到七職等，如到中央機關一下就往上了，不過還是要看佔到的缺，因要的高考進來是從六到八職等，要跳的話就要看別的機關，是否有更高的職缺。

Q：剛才提到有些技術士在內勤，而有些在外面跑，這要怎麼分配？

A：要看主任決定，當然大家比較喜歡跑外面，像我做內勤二十幾年了，那有什

麼輪的，我們雖是內勤，但偶而也要跑現場。

我覺得技術士的工作，民前七十八年左右，林務局較經濟取向的時候，大家都比較喜歡內勤，因為外面一不小心就會面臨，可從七十八年改制以後，從生意導向變成公益取向，管理方面比較步入正軌，外勤反而比較沒有事情，所以覺得現場的工作反而會比內勤輕鬆很多，現在大家反而會覺得該到外面巡視就到外面，我從 80 年進來，從林務局一萬多人，到現在的組織編制，會覺得工作量比以前多很多倍，而人員愈來愈少加上林務局又接了一大堆的工作進來，變成說從十年的循環來講，薪水沒有多，工作量卻是以前的好幾倍。我是覺得新竹處的每個人工作壓力蠻大的，不管合理的不合理的都要接受。

Q：剛才說到的合理的不合理的指的是？

A：有些東西是被制度面，要依規辦理的，因林務局有很多的東西，像現在的林地管理，是個錯誤決策，導致現在還沒法收拾，加上牽涉到很多的法律的問題，有民法、刑法等，管人事的話要有基本的人事制度，而我們這是什麼都沒有，什麼都要管。

有些的行政程序我們也不是很懂，變成了很多的無形壓力，都是要我們來善後，做的愈多被罵的愈多，我們的心裡也是很不舒服，為什麼我要被罵。我們這些留下來的，是因為真的沒有地方跑在繼續留下來。

因為我們離家近，苗栗地區又是一個山城，本身公家機關的公務名額就不多，那經費又有限，雖公務員的收入不多，至少能糊口，還是有很多東西覺得蠻無奈的。

依我們職員的部份，有二個月的受訓期，因組織未編制，以前一年有三到四人受訓，現在名額變少一年大概只有一人，以現在來說有可能到退休都還輪不到，明明去年是排到我，可能又被擠到後面去，變成永遠都在等待，這是行政倫理的問題。

以前可以透過一些方面變成僱員，現在沒辦法了，且以國外的高普考來講，有在職滿幾年以上可以參加高普考，而我們這技術士有想引用年資去考也不能考，建議人事體系，可以把相關單位的在職年資滿幾年後可去報考，這點才是機關維持一個優良人員的基本方法，不是說把所有的後路都斷掉。

Q：現在如果技術士要參加任何的國家考試都沒有任何的優惠？完全沒有依年資從頭開始？

A：就以高普考，不然沒有什麼管道。且又不容易和剛畢業的人競爭。以前有林務局直接招考技術處理人員，到最後一批約 72 年就沒有了。以前是如服務滿幾年可參加這考試，現在都沒有了。

現在年輕的二十到三十幾進來，老一輩的根本是在原地踏步，沒有辦法升，除非在去唸書參加高普考，不過就會很辛苦，要一邊工作一邊唸書，且分發到的地點又不能很確定。

Q：剛才有提到在職受訓的機會愈來愈少？技術士也有這種受訓的機會嗎？

A：現在既使有辦受訓我也不想去，每天被業務壓的喘不過來，哪有時間去，去的話業務怎麼辦，如果去個三天五天的，回來後工作更多，那我寧願不要去。講不好聽一點，去受訓回來要幹嘛！受訓是去學新的東西沒錯，但是回來後反正事情更多，去個一两天又不能學到什麼就叫我們做，就會變成很辛苦，除非受訓的課程很完整。

Q：是上林務局的課還是新竹林管處辦的？

A：都有。建議如果要給訓練真的要很紮實的，落實代理人制度。

Q：代理人問題

A：可重要的是沒有代理人，自己的事情都做不完了，誰想去代理你的業務。每個人有每個人負責的業務，幫你代理的話，到時也是要等你回來才能處理。

Q：有無建議應該怎麼輪派？

A：應給予主任權限，應林業機關的工作有時沒辦法去量化，只能用老習慣，變成責任制，各地區的業務又不等。

Q：各位都想去外面巡視，不想當內勤，多少會有心理不平衡的感覺，有什麼辦法去可以解決這種方法，有何建議？

A：基本上要上層的人才會有辦法解決，要由上面的長官來指派輪調是不可能的事情，一個人新進來什麼事都不知道，業務也沒辦法進行，不能輪調。

Q：一般新進來的人員，是先做內勤還是往外，外面比較熟的時候再回來？

A：看長官，有人退休就找人進來，不然像我們都不會電腦，你叫我進來要做什麼。政府有很多的精簡問題，有想對巡視人員做一改變，目前得知的側面消息，在這過渡時期一定有很多人不方便，慢慢久了後就會像共產局，都會有相關的專業技術，然後改約聘僱，以後發生案件用衛星監測，現在是屬過渡時期，還有派人在外面巡視，但組織一更正的話，有可能縮減人員。

Q：是否造成技術士的恐慌？

A：不只技術士，連職員也是啊！所以現在也在調查我們的第二專長，如沒第二專長，會面臨被淘汰的命運。

Q：之前主任有提到第二專長，有在為大家著想的意思，培養第二專長會讓各位工作起來更有勁？

A：要看明年的組織再造。

Q：通常公家機關在決定一件事情好像都蠻久的？

A：像我剛進來時 80 年，一直說要精簡，結果 83 年喊到 88 年，至少還要很長的一段時間。

Q：回到剛才的問題，技術士擔任內勤的部份，至少應該多負擔一點補貼是嗎？

A：對我們來說，負責大範圍的工作是常有的事，那加個一兩千塊好像也差不了多少。像我們也沒有加班費，要加班也是要自己來，因為工作量太大了，有點類似企業間的責任制，現在的管理方式愈多，動不動就是一些硬性規定，現在真的不好做。

Q：在內勤的工作上，其實付出了很多的心力在完成，可覺得好像沒有得到合理的報酬，有什麼建議覺得怎樣的補償才叫公平？

A：薪資。

Q：績效評估的部份，考績獎金相關的措施，目前好像有很多人被打乙等覺得不公平

A：那是上面的手法，用騙的手法發給你績效獎金，可是只有 10% 的甲等人，只是把他改一個名稱，現在還是維持 25% 乙等。林務局應該也蠻無奈的，是整個公家的制度。

Q：各位對整個績效考核的評法，有無任何建議？

A：應該要有雙向的評鑑，每次都是上面的來要求我們，把工作性質量化，我會覺得有些長官的表現並不理想，覺的我們應該也要評量你們，有些東西真的是需求雙向性的。

Q：對於考績是否具公平性，不知各位有何想法？

A：有很多東西是主觀並不客觀，以前也常聽到說某某人並不優秀，為什麼考績甲等，我那麼認真而考績乙等，主要是沒有量化，有些東西要辦法把他量化，有些東西沒辦法量化的，彼此各自要取一個平衡點。不能太主觀。

覺得沒有任何的做用，要看每個人。覺得現在講這些再多也沒有用。覺得新竹管理處太多冗員了，根本不需要那麼多人，真正要用的不給我們用，要請購任何的東西都必需透過管理處去採購。

Q：各位是否在年終拿到獎金才知自己的考績為何？

A：尤其有請病假的就一定乙等，多請半天假就乙等。

今天有人很認真，有人卻等放假，今天應該如果工作量很大來加班的人要給加班費，有的人不想做的就應該給乙等，而現在假日加班也是只有擇日補修，覺得自己有對工作額外的努力，長官並沒有看到。

林務局的工作有點算是責任制，閒的時候很閒，像以前林地管理帶回家做二個月，可是又突然很忙，一進來就超多案子，沒有去考慮到後面要做的多少量，並沒有合理的去考量，現在又有強制性的休假規定 14 天，現在政府也有很多政策牽涉到退休金的問題，變成是強迫性的，我好累可是不想到外地休假，難到不能在附近休假，就變成是不合理的問題。真不曉得他們的用意為何。

Q：針對目前現有的福利措施那些是您認為有正面激勵效果的？那些沒有？

A：三節獎金，當然錢是最好用的，現在有春節、端午、福委會，遊樂區，從以前進來就要交那個錢。

拿識別證就有優惠，每個人都有沒什麼差別，不過因工作表現不同而折數不同，一般大家都知道是同單位的，員工去是打五折，現在委外經營的地點沒有打折。

之前有爭取上下班的交通費，有爭取下來目前也有，這是大家蠻重視的，因為都不是住這附近。

我們的工作性質是危險的，自己或二人去巡視，只有保險而已沒有危險津貼，因覺得在山上工作很危險，有一些設備輔助，像 GPRS、吸血管、手機可是有時不通，所以要自己盡量避免危險性。之前有他站的同仁在職勤時面臨遭濫墾的人攻擊，加上山上有原住民，他們取得十字弓也不是太難，所以就很危險。我們自己覺得很危險，可是上面的人卻不那麼覺得。

現在又有規定去巡視要以 GPRS 記錄回報，可是在實用性上卻沒有檢討過，有人高考及格就直接坐上面，怎知下面的人的辛苦，有時也要讓新竹那邊的職員親身試驗一下，比較能了解現場的想法。

Q：出去巡視是當天來回嗎？

A：通常是當天來回，除非是比較偏遠的地方要住個一兩天。且現在交通也比較方便了。

Q：各站、處、局之互動溝通狀況是否良好？是否透過網路辦公室？

私底下很少交流，只有平行的單位比較有可能互動。因工作站本身也沒有什麼經費指導權。

覺得有些工作站有新的儀器，可是我們卻不曉得，我們卻用老舊的機器，大家並

沒有共同分享資源，有提出需求的人就給他們，這樣不公平，變成沒有講話的人就沒有。

Q：就新竹林管處對各站的狀況也有此情形產生嗎？

A：覺得主要還是政策問題，在每年的五、六月才會公佈每年的政策為何，有的政策很好，下達到工作站卻耗了太久的時間，真的到現場已經太慢了。像我以前在改良場工作，就會在每年度訂一個目標，要每個地區去一起執行，可林務局沒有，只有某些作業人員知道政策，我們都不知未來的政策方向為何，工作目標要往那走，沒有一個主導方向，自我宣達也不夠。

Q：對新竹林管處有何建議？

A：資源請購的程序上有更多的自主權，考量各工作站的需要、經費的核撥。

Q：人員的調配上，誰要去林務局或林管處是誰負責？

A：處長決定的，看各單位需要何種人才。

Q：希望在工作站還是林管處？

A：林管處，比較有專案的感覺，如果沒有專案調派的話就比較不會。新人通常先到工作站後來再調。到那個單位是見人見智，看是工作性質或離家遠近。

Q：您認為就現有制度在沒有獎金之情況下，什麼樣的激勵方式最能激勵員工？

不管階級高或低，每人都有一個公務電話，另外要抗議的是，像中華電信有提供100個門號免月租費600元的，照這樣配置的話每個員工至少要有一組號碼，可是全部都被新竹拿走，甚至是拿給自己的親友，太不公平了。

像縣市電話都有公務配發手機，但是我們卻沒有。

大湖沒有自己的其他收入來源。

像優秀選拔的員工，並不想被選到，沒有什麼吸引力。

建議：像工作二十年以上給予獎章，給多少的遊樂區的優待券，可林務局從來沒有。林務局應統一體系，到我們本身的遊樂區玩給予優待。技術士更沒有這些優惠。

2005年林務局員工意見與激勵措施 問卷調查

各位林務局及所屬單位的朋友，您好：

為了持續進行改善，並滿足員工的需求，新竹林區管理處委託朝陽科技大學對於現行的激勵措施進行調查，以探討員工對各項獎懲制度、福利措施、及考績等的滿意程度，並將改善的結果列入明年度重要的改善目標之一。本次問卷調查採用不記名的方式進行。本專案小組將以最客觀公正的角度，忠實反映員工的意見。問卷回收後，我們將直接帶回朝陽科技大學處理，**貴單位的任何人均不會看到您的問卷結果**。對於沒有全部回答的問卷，我們在整理問卷結果時，會以廢卷處理；因此，為了能有效地反映您的意見，請您仔細地答完所有的題目。非常謝謝您的協助！

朝陽科技大學 專案小組 敬上

第一部分、管理制度與領導方式意見調查

下面是一些有關新竹管理處與各工作站各項管理制度與措施、主管領導等狀況之描述，請您依照自己的看法來回答。回答的方式分為下面三類：

- **不相關**：若句中所描述情形與您的工作無關或您不知道實際的情況，則在「不相關」的X處打圈，以表示不相關或不知道。若某一題目上，您選擇回答「不相關」，則該題的「重視程度」與「實際狀況」皆不需要再填答。原則上，除非您真的覺得不相關或不知道，否則請儘量不要圈選這項。
- **重視程度**：是指對您個人而言，句中描述的狀況是不是您個人所重視的。由 1 至 4，您圈選的數字愈大，表示您個人愈重視這個狀況，而這個狀況對於您也有較大的激勵效果。為了能夠真正區分個人重視程度，請您儘可能用不同的數字，區分各個句子的重視程度，而不要只偏重 3 或 4。
- **實際情況**：是指您是不是同意其目前工作中的實際情形，與句中描述的情形是一樣的。由 1 至 6，您圈選的數字愈大，表示您愈同意句中所描述的情形與目前實際工作的情形一樣。

請注意：題目中所指的「單位」，意指您所屬的課、室、或工作站。

例如：

就**重視程度**而言，若您個人認為「公司有提供有效的壓力紓解管道」對工作滿意度與工作效能沒有太大影響，您個人不太重視這項，就請將題目後面的 1 圈起來。就**實際情況**而言，若您同意目前的「公司有提供有效的壓力紓解管道」，就請將題目前面的 5 圈起來。

重視程度
 不 不有重非
 太點 常
 相 重重 重
 關 視視視視

實際情況
 非不有有同非
 常 點點 常
 不同不
 同 同同 同
 意意意意意
 1 2 3 4 ⑤6

× ①2 3 4 1. 公司有提供有效的壓力紓解管道。

◎ 現在，請開始作答 ◎

重視程度 不 不有重非 太點 常 相 重重 重 關 視視視視		實際情況 非不有有同非 常 點點 常 不同不 同 同同 同 意意意意意
× 1 2 3 4	1. 薪資水準可確實反映工作量的多寡。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	2. 薪資水準可確實反映員工工作表現的好壞。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	3. 員工的薪資水準，會隨著工作年資與經歷的增加，而做合理的調漲	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	4. 加班能獲得合理的加班費	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	5. 員工能獲得合理的交通津貼。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	6. 員工外勤，能獲得合理的危險津貼。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	7. 員工不需要經常自掏腰包來完成工作任務	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	8. 員工加班，可以適時獲得補休。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	9. 員工意外保險的金額相當合理，不至於太少。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	10. 員工不會因為工作做不完而影響到休假。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	11. 員工可以公平合理的分配到中華電信所提供的優惠門號	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	12. 員工因公務使用手機聯繫，可以合理的得到電話費補貼	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	13. 上級能夠根據本站的狀況（如業務性質、人數）合理的配發公務用車。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	14. 績效考核結果，能確實反映出員工的工作表現。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	15. 上級對員工打考績時，能夠就事論事，相當公平，而不會因人而異。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	16. 員工對於主管的績效表現，也能進行考評。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	17. 上級對於績效考核的結果，有具體的獎懲措施。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	18. 機構表揚的優良員工，確實是單位內工作表現良好的員工	1 2 3 4 5 6

<u>重視程度</u> 不 不 有 重 非 太 點 常 相 重 重 重 關 視 視 視		<u>實際情況</u> 非 不 有 有 同 非 常 點 點 常 不 不 同 同 同 同 意 意 意 意
× 1 2 3 4	19. 員工有良好的工作表現時，總是會獲得記功或嘉獎的鼓勵。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	20. 當員工被記功與嘉獎時，可以獲得實質的獎勵。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	21. 記功與嘉獎，與員工未來的升遷（或調整工作）有很大的關聯性	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	22. 機構會主動為員工規劃第二專長訓練。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	23. 員工有機會參加人際關係、心理成長等課程。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	24. 員工不會因為工作太忙，而無法參與訓練課程	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	25. 訓練時間的安排，能考慮各單位業務繁忙程度（例錯開各單位業務的旺季）	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	26. 員工總是能參加到自己感興趣的訓練課程	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	27. 訓練課程的內容，能切合工作上的實際需要。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	28. 機構能安排輪調制度，讓員工接觸不同的知識與業務	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	29. 員工休假、受訓、或出差勤時，有良好的職務代理人制度。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	30. 本站不會出現工作表現越好，工作反而越多的「能者多勞」現象。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	31. 員工不需要經常分擔自己職責以外的工作。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	32. 員工總是能夠獲得工作上所需的資源或設備。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	33. 機構的升遷制度，能確實反應員工的工作能力與工作表現。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	34. 機構的升遷制度確實能與績效考核結果做連結。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	35. 在機構中升遷機會是均等的，沒有「靠關係」、「有背景」等情事。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	36. 上級單位的政策，能夠很快下達各工作站。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	37. 上級應該進行的規劃工作，不會由負責執行的下級單位來承擔。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	38. 下級單位遇到瓶頸時，上級單位能夠給予適時的協助。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	39. 員工很清楚上級單位的工作政策與方向。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	40. 網路辦公室的系統相當穩定	1 2 3 4 5 6

重視程度 不 不有重非 太點 常 相 重重 重 關 視視視視		實際情況 非不有有同非 常 點點 常 不同不 同 同 同 意意意意意
× 1 2 3 4	41. 網路辦公室能發揮 <u>本站</u> 與其他單位互動與溝通的功能。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	42. 單位主管能夠主動關心員工在工作或生活上所遭遇到的困難。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	43. 在工作上，單位主管願意尊重並接納員工的意見。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	44. 單位主管常為員工爭取應有的權利或福利。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	45. 員工在工作中努力表現，確實會受到單位主管的注意與重視。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	46. 單位主管對於員工的工作狀況，都能充分的掌握。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	47. 單位主管在交付任務時，能清楚告知工作目標與內容。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	48. 單位主管能帶領員工有效完成工作任務，以達成工作目標。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	49. 單位主管能夠以身作則，以德服人。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	50. 遇到問題時，單位主管願意負起責任。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	51. 單位主管對員工總是能展現公正無私的作風。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	52. 整體而言，我對我的工作感到滿意。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	53. 一般而言，我喜歡在這裡工作。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	54. 我很樂意這輩子都在這個組織工作。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	55. 我真的感到這個組織的問題就像是我自己的一樣。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	56. 這個組織對我來說，有很多個人的意義。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	57. 工作一整天後，我會感到精疲力盡。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	58. 一早起來，想到又要面對一天的工作，我覺得疲累。	1 2 3 4 5 6
× 1 2 3 4	59. 我對工作感到心力交瘁。	1 2 3 4 5 6

第二部分、激勵作法調查

本部分列舉了若干激勵的作法，以非金錢激勵為主。請您根據「激勵效果」與「可行性」進行評估。

◆**激勵效果**：是指對您個人而言，句中描述的激勵做法是否具有激勵效果。

由 1 至 4，您圈選的數字愈大，表示您越喜歡這個做法，而這個做法對您的激勵效果也越大。請您儘可能用不同的數字，區分各個項目，而不要只偏重 3 或 4。

●可行性：是指您認為這項激勵做法，是否切實可行。由 1 至 4，您圈選的數字愈大，表示這項做法的可行性越高。

<u>激勵效果</u>						<u>可行性</u>				
不 太 有 效	還 算 有 效	有 效	非 常 有 效			不 太 可 行	還 算 可 行	可 行	非 常 可 行	
1	2	3	4	1. 獲得購物禮卷或提貨卷。	1	2	3	4		
1	2	3	4	2. 提供表揚狀，累積不同的張數可以換取不同的獎勵。	1	2	3	4		
1	2	3	4	3. 致贈實用的家電用品。	1	2	3	4		
1	2	3	4	4. 獲得林務局新竹處內各遊憩場所的優待卷。	1	2	3	4		
1	2	3	4	5. 獲得林務局新竹處以外其他遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	1	2	3	4		
1	2	3	4	6. 獲得林務局委外經營之遊憩場所的優待卷或折扣優惠。	1	2	3	4		
1	2	3	4	7. 由員工及其眷屬免費住宿林務局經營的遊憩場所(如三天兩夜)	1	2	3	4		
1	2	3	4	8. 每月由主管請客吃飯，所需費用可以在相關名目下簽准。	1	2	3	4		
1	2	3	4	9. 表現良好的員工，經提報林務局後，皆有可能獲得休假的獎勵。	1	2	3	4		
1	2	3	4	10. 可優先獲得參與訓練的機會。	1	2	3	4		
1	2	3	4	11. 參與訓練時由主管擔任職務代理人，無後顧之憂。	1	2	3	4		
1	2	3	4	12. 可獲得工作輪調的決定權或優先權	1	2	3	4		
1	2	3	4	13. 可獲得（或捨棄）選擇自己感興趣（或不感興趣）之工作任務的權利。	1	2	3	4		
1	2	3	4	14. 可獲得非正式管理者的頭銜（如：組長），其權力及福利比照正式主管。	1	2	3	4		
1	2	3	4	15. 可獲得績優人員工作表現之證明文件，列入爾後升遷的重要參考資料。	1	2	3	4		
1	2	3	4	16. 公開接受表揚。	1	2	3	4		
1	2	3	4	17. 列一個清單，由員工指定其單位主管為他做清單上面的一件事。（清單上的事情已經過主管的同意與認可）	1	2	3	4		
1	2	3	4	18. 得到一張便條紙或卡片，上面寫著主管的讚美。	1	2	3	4		
1	2	3	4	19. 每月由各單位同仁投票選出最佳員工。	1	2	3	4		
1	2	3	4	20. 得到一個印有員工姓名及感謝詞的小禮物（如杯子、名片盒等）	1	2	3	4		
1	2	3	4	21. 優良員工的姓名與事蹟在網路辦公室上公佈。	1	2	3	4		

<u>激勵效果</u>					<u>可行性</u>			
不 太 有 效	還 算 有 效	有 效	非 常 有 效		不 太 可 行	還 算 可 行	可 行	非 常 可 行
1	2	3	4	22. 得到一瓶葡萄酒(或其他替代性禮物), 附上感謝卡與其事蹟。	1	2	3	4
1	2	3	4	23. 對外設計一個公告欄, 專門張貼來自服務對象的謝函或感謝卡片。	1	2	3	4
1	2	3	4	24. 對外設計一個公告欄, 專門張貼「傑出員工」的相片與事蹟。	1	2	3	4
1	2	3	4	25. 在每年打完考績後, 由主管與員工進行考績面談, 並私下給予讚美。	1	2	3	4
1	2	3	4	26. 由單位同仁集資以優秀員工的名義樂捐慈善機構。	1	2	3	4

第三部分、基本資料：請在適當的數字上圈選（或在適當的空格處填答）

- 1 您的性別是 1)男性 2)女性
2. 您的年齡是 _____ 歲
3. 您在這個機構的年資是 _____ 年 _____ 月
4. 您的教育程度是
 - 1)國中以下 2)高中或高職 3)專科(含二專與三專) 4)大學 5)研究所
5. 您目前的職務是（請再確認）
 - 1)職員 2)技術士 3)管理處主管 4)工作站主管 5)其他_____
6. 您目前的工作內容是
 - 1)以外勤為主 2)以內勤為主 3)外勤與內勤各佔一半
7. 您所屬的單位是（請再確認）
 - 1)新竹管理處 2)大溪站 3)大湖站 4)烏來站 5)竹東站
 - 6)桃園縣海岸林站 7)其他_____

您辛苦了！以上第一部份到第三部分，請再次檢查有無遺漏的題項，以免您辛苦填答的問卷成為廢卷，謝謝您的合作。

第四部分、開放式問題

1. 在第三部分的激勵作法調查中，除了題目中列舉的激勵作法之外，還有哪些作法你認為對你有很大的激勵效果，但題目中沒有列出，可以加進來？
2. 針對現行的各項福利措施，有哪些你覺得效果很好，應該繼續保留？有哪些你覺得效果不好，應該加以改善？
3. 除了以上所列舉的問題以外，您對於林務局、新竹處、或您的工作站還有任何其他的意見或建議嗎？如果有的話，請寫下來。