

南華大學管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

警察機關運用平衡計分卡從事績效評估可行性之研究 - 以嘉義
縣警察局為例

THE RESEARCH OF AVAILABILITY OF THE BALANCED SCORECARD
USED FOR MERIT ASSESSMENT OPERATES IN POLICE DEPARTMENT
- TAKING CHIA-YI POLICE DEPARTMENT AS EXAMPLE

指導教授：郭常銘 博士

ADVISOR : PH.D. KUO CHANG-MING

研究生：郭福氣

GRADUATE STUDENT : KUO FU-CHI

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

管理研究所

警察機關運用平衡計分卡從事績效評估可行性之研究
—以嘉義縣警察局為例

研究生：郭福氣

經考試合格特此證明

口試委員：丁啓毅
沈相成
郭常銘
黃坤祥

指導教授：郭常銘

所 長：陳春列

口試日期：中華民國九十二年六月三日

謝 誌

年逾半百，重當學生，既要忙於公務，又要忙於學業，三年的歲月，嚐盡了酸甜苦辣，也在人生旅途上，加添了美麗繽紛的色彩。在此首先要感謝的是指導教授郭常銘博士，對學生從學分班起，到最後論文的提出與修正，所給予的鼓勵和教導，使學生受益良多，謹此致上最高的敬意和謝意。在校期間承蒙院長應立志博士、所長陳券彪博士暨多位師長的指導，助理淑芳與美淑小姐的協助，實銘記在心，並予致謝。

同時，本論文得以順利完成，係承蒙個案機關長官與同仁的支持，給予良好的求學機會與環境，以及在蒐集資料上的協助，在此特別表示謝意。論文口試時，幸蒙黃坤祥博士、沈進成博士、丁誌紋博士等老師惠賜許多指導意見，使本論文趨於完整，在此亦特予致謝。

另要感謝的是同窗師門的施壽椿、陳茂松、黃秀明、方國荷同學，在學業上的討論切磋。最後謹以本文呈獻給親愛的家人，感謝他們的勉勵與支持，始得順利完成學業，完成夢寐以求的願望。

郭 福 氣 謹誌

於嘉義縣警察局

2003/6/11

南華大學管理研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：警察機關運用平衡計分卡從事績效評估可行性之研究 - 以嘉義縣警察局為例

研究生：郭福氣

指導教授：郭常銘博士

論文摘要內容：

自 20 世紀末期，世界各國面臨了全球化所帶來的競爭壓力與結構性變革，紛紛推行政府改造運動，競相效法民間企業，實施「績效管理」與「策略管理」的機制，要求各機關必須依據人民需求與環境變遷因素，前瞻性的規劃施政目標，並設計客觀的施政績效評估方法與獎酬方式。

基此，我政府亦於民國 91 年度起，分別實施「績效評估制度」與「績效獎金制度」，此等制度均訂有績效目標、策略目標暨衡量指標，然行政機關能否成功的實施績效管理制度，端看它們是否能有效執行它們的策略目標。因此，本研究嘗試以平衡計分卡管理制度，運用在公務機關的嘉義縣警察局的可行性。

研究結果發現，個機關員警大多瞭解其組織目標，有利其推動平衡計分卡制度，但對現行績效評估制度瞭解不足與滿意度不高，有待加強教育。在刑案發生不報、虛報與匿報方面，仍未完全根除，以及員警績效壓力大，值得重視與克服。在警察績效衡量指標，眾說紛云，有待釐訂。在平衡計分卡衡量指標建構上，依分析結果，可歸類為七個衡量指標。另個案機關現行管理中，在有限預算下平時即有員警常年訓練，已開始實施政府策略性績效評估制度，公文已電子化，訂有標準作業程序，引進 ISO 認證作業，重視為民服務，每年辦理民意調查，儼然已符合平衡計分卡四構面之策略目標，唯有個案機關欠缺加以整合，使之成為管理體系，如能在這方面努力，個案機關仍能在現況下實施平衡計分卡制度。

關鍵詞：績效管理、平衡計分卡

Title of Thesis : The Research of Availability of The Balanced Scorecard used for Merit Assessment Operates in Police Department --- Taking CHIA-YI Police Department As Example

Name of Institute : Graduate Institute in Management , Nan Hua University

Graduate date : June 2003

Degree Conferred : M.B.A

Name of student : Kuo Fu-Chi

Advisor : Ph.D. Kuo Chang-Ming

Abstract

Since the end of 20th century, most countries in the world tried to carry out a reformation of government under the pressure of competition and totally changed of construction taking along with the globalized movement. They learned from civil companies.” Merit system” and “Strategy management” are required to satisfy the need of people and the change of environment. They have to design a preceding policy, and an objective method to assess accomplishment and the way of reward.

So, our government practices “Merit Evaluation System” and “Merit Prize System” starting from 2002. The contents of these two systems include merit goal, strategy goal and measured index. To execute effectively on strategy goal is related to the success of merit management system. Therefore, the research tries to establish measured index by questionnaire. Accordingly, the thesis tries to apply The Balanced Scorecard into Chia-Yi police department.

As a result of research, for the advantage of setting the Balanced Scorecard system into action, it is necessary to enhance the education program about the system and the goal of organization for employees. It have to be attached importance and overcome about the untrue report on crime happened under the pressure of merit request by officers. The opinions on police merit assessment system are so widely divided that integration is needed According to the result of analysis, there are seven measured indexes that have to be established in Balanced Scorecard. In Chia-Yi police department, the currently management of the department includes annual training, strategy merit evaluation system, document computerized, standard procedure, ISO recognized, public services, poll every year, etc. It fits the requirement of The Balanced Scorecard. Yet, it lacks of integration as a management system using some effort on the aspect, the department can apply the Balanced Scorecard surely.

Keywords: Performance Management, Balanced Scorecard

目 錄

謝誌		
中文摘要		i
英文摘要		ii
目錄		iii
表目錄		vi
圖目錄		ix
第一章	緒論	1
1.1	研究背景與動機	1
1.2	研究目的與範圍	4
1.3	研究流程	5
1.4	論文架構	6
第二章	文獻探討	7
2.1	績效評估定義	7
2.1.1	績效評估	7
2.1.2	傳統財務評估制度的缺失	8
2.2	政府施政績效評估	10
2.2.1	我國政府機關施政績效評估制度	10
2.2.2	施政績效評估之目的	11
2.2.3	績效衡量指標	11
2.3	警政績效評估制度	18
2.3.1	警政績效評估名詞界定	18
2.3.2	警察組織績效的定義	19
2.3.3	警政績效衡量指標	21
2.4	平衡計分卡	27

2.4.1	平衡計分卡的緣起	27
2.4.2	平衡計分卡的目的與四個衡量構面	27
2.4.3	平衡計分卡之架構	35
2.4.4	平衡計分卡之特性與因果關係	36
2.4.5	平衡計分卡在非營利組織政府機構之運用	39
2.4.6	平衡計分卡在警察機關的實施	42
2.4.7	平衡計分卡在政府機關實施文獻彙整	43
2.4.8	行政機關施政績效衡量指標彙整	45
第三章	研究方法	48
3.1	研究架構	48
3.2	研究設計	50
3.3	問卷回收統計	52
3.4	資料分析方法	54
3.4.1	描述性統計分析	54
3.4.2	因素分析	54
3.4.3	單因子變異數分析	55
第四章	個案研究	56
4.1	簡介與組織編制	56
4.1.1	簡介	56
4.1.2	組織編制	56
4.2	任務、職權、勤務方式與組織策略	58
4.2.1	警察任務	58
4.2.2	警察職權	58
4.2.3	警察勤務	59
4.2.4	組織策略	60
4.3	個案機關現行績效評估制度與策略目標	64

4.3.1	個案機關現行績效評估制度	64
4.3.2	個案機關平衡計分卡四構面之策略目標	64
第五章	研究結果與分析	66
5.1	問卷信度與效度分析	66
5.2	描述性統計分析	68
5.2.1	現有績效評估制度問題	68
5.2.2	重要性分析結果	73
5.3	因素分析結果	79
5.4	變異性分析結果	87
第六章	結論與建議	109
6.1	結論	109
6.2	建議	110
參考文獻		113
附錄一	「警察機關運用平衡計分卡從事績效評估可行性之研究 - 以嘉義縣警察局為例」意見問卷調查	118
附錄二	嘉義縣警察局九十二年度實施績效評核作業執行計畫	123
個人簡歷		141

表 目 錄

表 2.1	績效衡量指標選用原則	12
表 2.2	績效指標設計原則	13
表 2.3	政府施政績效目標與衡量指標彙整表	17
表 2.4	各單項發生、破獲達成比率得分表	22
表 2.5	總成績分數評定等第表	22
表 2.6	警察績效評估指標表	24
表 2.7	衡量策略的財務主題	29
表 2.8	內部流程三階段的衡量指標表	32
表 2.9	四構面之目標與衡量指標彙整表	35
表 2.10	夏洛特市警察局平衡計分卡的策略目標	43
表 2.11	平衡計分卡在政府機關之應用國外學者研究彙整表	44
表 2.12	平衡計分卡在政府機關之應用國內學者研究彙整表	44
表 2.13	公務機關施政績效衡量指標彙整表	46
表 3.1	樣本分布情形統計表	52
表 4.1	嘉義縣警察局可運用於平衡計分卡的策略目標	65
表 5.1	績效評估制度認知程度各構面信度與效度分析	67
表 5.2	績效衡量指標重要性程度信度與效度分析	67
表 5.3	我瞭解我的組織目標知覺分析表	68
表 5.4	我瞭解我組織現行績效評估制度知覺分析表	69
表 5.5	我對我組織現行的績效評估制度滿意分析表	69
表 5.6	我對我目前組織的績效滿意知覺分析表	70
表 5.7	我瞭解目前組織績效衡量指標是什麼知覺分析表	71
表 5.8	制定績效衡量指標的考量依據知覺分析表	71
表 5.9	有關刑案發生不報、虛報、匿報與防制知覺分析表	72
表 5.10	警察績效個別性衡量指標重要性分析表	73

表 5.11	個案機關對政府績效衡量指標重要性分析表	74
表 5.12	顧客構面之重要性分析表	75
表 5.13	財務構面之重要性分析表	75
表 5.14	內部流程構面之重要性分析表	76
表 5.15	學習與成長構面之重要性分析表	77
表 5.16	各構面之重要性分析表	77
表 5.17	衡量指標員警選取結果彙整表	78
表 5.18	警察績效衡量個別性指標因素表	79
表 5.19	警察績效指標因素表	80
表 5.20	平衡計分卡四構面因素彙整表	81
表 5.21	顧客構面指標因素彙整表	82
表 5.22	財務構面指標因素彙整表	83
表 5.23	內部流程構面指標因素彙整表	84
表 5.24	學習與成長構面指標因素彙整表	85
表 5.25	警察績效衡量指標彙整表	86
表 5.26	平衡計分卡四構面之衡量指標彙整表	86
表 5.27	不同年齡在警察績效衡量指標之變異數分析表	87
表 5.28	不同年齡在警察績效衡量指標構面有顯著差異因素表	88
表 5.29	不同年齡在平衡計分卡之變異數分析	89
表 5.30	不同服務年資在警察績效衡量指標之變異數分析	90
表 5.31	不同服務年資在平衡計分卡之變異數分析	91
表 5.32	不同服務年資在平衡計分卡顧客面有顯著差異因素表	92
表 5.33	不同學歷在警察績效衡量指標之變異數分析	93
表 5.34	不同學歷在警察績效衡量指標構面有顯著差異因素表	94
表 5.35	不同學歷在平衡計分卡之變異數分析	94
表 5.36	不同學歷在平衡計分卡各構面有顯著差異因素表	96

表 5.37	不同職務在警察績效衡量指標之變異數分析	98
表 5.38	不同職務在警察績效衡量指標構面有顯著差異因素表	98
表 5.39	不同職務在平衡計分卡之變異數分析	99
表 5.40	不同職務在平衡計分卡構面上有顯著差異因素表	101
表 5.41	不同工作性質在警察績效衡量指標之變異數分析	102
表 5.42	不同工作性質在警察績效衡量指標有顯著差異因素表	103
表 5.43	不同工作性質在平衡計分卡之變異數分析	104
表 5.44	不同工作性質在平衡計分卡構面上有顯著差異因素表	105
表 5.45	不同樣本特徵在衡量指標選取有顯著差異彙整表	108

圖 目 錄

圖 1.1	研究流程圖	5
圖 2.1	績效獎金制度規劃流程圖	16
圖 2.2	顧客構面 - 核心量度	30
圖 2.3	企業流程構面	32
圖 2.4	學習與成長構面	34
圖 2.5	平衡計分卡架構圖	36
圖 2.6	平衡計分卡做為策略行動的架構	37
圖 2.7	平衡計分卡的因果關係連結	39
圖 2.8	公務部門的平衡計分卡	41
圖 3.1	研究架構	48
圖 4.1	嘉義縣警察局組織圖	57

第一章 緒 論

1.1 研究背景與動機

警政制度為政府行政之一環，必須因應時代變遷而革新再造，方能契合當前與未來社會環境的需求，並配合政府再造，整體提升國家競爭力，以迎接跨世紀的挑戰。基此，警察機關須體察社會脈動與民意要求，衡酌治安情勢，配合政府改善社會治安之決心，除積極策定各項社會治安策略，全力整頓社會治安之外，為因應新世紀警政面臨之挑戰，必須以營造免於恐懼、怨尤的生活環境為願景，以建立現代化的優質警政為目標，全力推動警政再造工作。

警政再造是提升國家競爭力的奠基工程，也是當前世界先進國家追求高度發展的重要策略。總統陳水扁先生曾於警察專科學校主持開學典禮訓勉：「革新必先革心，惟有勤奮效率的行政團隊，才能彰顯政府的施政效能；尤其警察與民眾的接觸最廣、最頻繁、最直接，給民眾帶來的感受也最深刻，亟盼警察機關率先貫徹行政團隊公約，成為政府的表率、勤奮、清廉的警察團隊」。基於此，警察機關如何貫徹行政革新，提升行政效率，彰顯效能與願景，是當前之重點工作。

再者，在此工商業不景氣，百業蕭條之際，社會風氣敗壞，治安更形惡化。雖然維護社會治安，不盡是警察職責。但一般人想到治安就想到警察，或者將警察與治安視為等號，認為治安不好，警察該負全部的責任，事實上這是偏頗的想法。警察是負責治安的重要機關，卻不是唯一的單位，因為警察組織只是司法體系的一部分，其他包括起訴（檢察署）、審判（法院）、矯治（監獄）、社區處遇等都是與治安息息相關的政府組織（許春金，民85）。可是上位

長官為展現治安決心，常提出各種政策；例如，前林洋港部長的「鐵窗業蕭條」、前李登輝總統的「六個月內改善社會治安」、至今內政部余政憲部長的「提升國家治安維護力」暨「犯罪率零成長」專案，再再顯示長官雖有不同口號的政策，不同的策略行動，但最終目標還是只有「治安」兩字。不過，吾人所知，治安若要改善，是要集社會上各層面力量（政治、社會、經濟、司法、家庭、學校…等），多管齊下，按步就班紮實做起。若要在短時間內憑藉警察力量，就交出漂亮成績單似不是件易事。所以警政機關，有必要訂定一有效改善治安的策略，是為本研究動機之一。

我國現代警政績效評估制度，雖有學者主張應從員警工作品質、警察服務滿意度、民眾安全感等主觀認知、與犯罪統計的客觀數字上評量，但是目前仍偏重刑案績效以「績效掛帥」，而忽略了民眾真正「安全」的需求，因為一個單位的績效好，並不代表該地區之治安好，績效不好亦並不代表其治安不好。根據中外犯罪學者的研究，刑事偵防績效與治安好壞並沒有絕對必然的關係。社會治安的好壞，刑事績效所佔的比重實在有限，政府其他公共政策的良窳才是很重要的因素。由於政治、經濟、社會、治安環境瞬息萬變，傳統之警察制度與管理方式已不能適用，必須尋求改善管理機能提升競爭力。而最關鍵之點乃為警察機關能否發展明確之治安績效衡量指標，貫穿全體，據以落實執行，此為本研究動機之二。

為了組織再造與貫徹執行策略目標，實必要摒棄傳統的舊思維，嘗試引進一個與時俱進、更具前瞻性的績效管理方式及運作架構——「平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC）」來落實執行新制「施政績效評估制度」（於九十一年度開始施行）的可行性。不過

平衡計分卡的發展與應用，多以商業性組織為主要對象，近年來國內外的研究，已開始注意到平衡計分卡制度對非營利性質的政府組織特殊價值。新制的施政績效評估制度，係以機關之「業務」、「人力」、「經費」三面向之績效目標及衡量指標（績效評估要點），做為施政之策略引導。平衡計分卡內所衡量的績效，除了財務面，尚包括顧客面、內部流程面及學習成長面。因此，包括財務與非財務的衡量指標。不僅是管理控制系統的一環，更是策略控制系統的有力工具（杜榮瑞，民 88）。警察機關當不能墨守成規，不求變革，應當研究其適用性，此為本研究動機之三。

因此，本研究為個案研究，擬以警務機關的嘉義縣警察局為研究對象，探討嘉義縣警察局之任務、目標、組織策略，並藉由文獻探討警務機關績效衡量指標，及政府「施政績效評估制度」之績效衡量指標，導出涵蓋平衡計分卡四個構面之績效衡量指標，以問卷調查方式，剖析主管與員工之態度，建構其平衡計分卡衡量指標，探討嘉義縣警察局實施平衡計分卡之可行性，以供嘉義縣警察局將來實施平衡計分卡制度之參考。

1.2 研究目的與範圍

本研究以個案研究方式進行，研究對象以公務機關的嘉義縣警察局為範圍，並以治安為主，探討其組織如何引進平衡計分卡，以落實策略的管理，基於上述的背景與動機，本論文研究目的：

1. 瞭解員警對組織目標、現行績效評估制度與績效衡量指標之認知。
2. 瞭解有關刑案發生不報、虛報、匿報之情形與可行之防制作為。
3. 建構警察機關平衡計分卡四構面之衡量指標。
4. 分析不同樣本特徵對警察績效衡量指標與平衡計分卡衡量指標選取上之差異。
5. 針對研究結果，探討嘉義縣警察局實施平衡計分卡之可行性。

1.3 研究流程

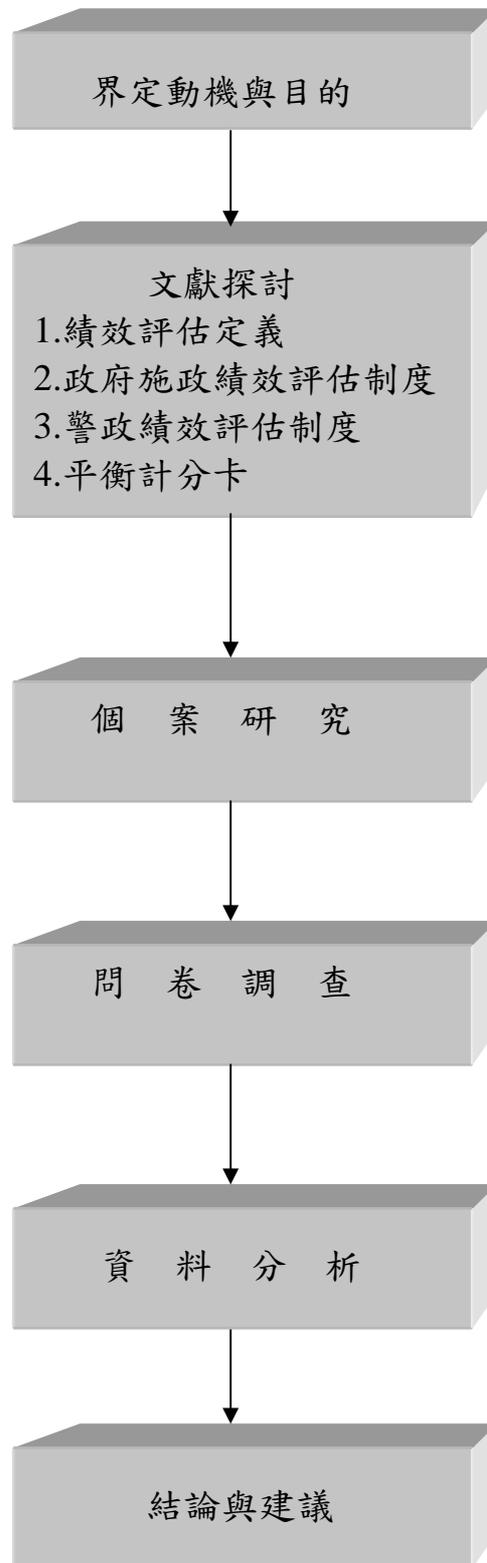


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

1.4 論文架構

本論文之架構，共分為六章，各章內容分述如下：

- 第一章 緒論—包括研究背景與動機、研究目的與範圍、研究流程與論文架構。
- 第二章 文獻探討—包括績效評估制度定義、政府新制績效評估制度與績效獎金制度之概況、衡量指標、評估模式與執行，以及探討警政績效評估制度與績效衡量指標。在平衡計分卡方面，則包括平衡計分卡之意義、起緣、目的、構面，及平衡計分卡的因果關係、平衡計分卡在非營利組織政府機構的運用、政府機構施政績效衡量指標彙整。
- 第三章 研究設計與方法—包括研究架構、研究設計、問卷回收統計、資料分析方法。
- 第四章 個案研究—包括個案介紹，說明個案嘉義縣警察局之簡介、組織編制、任務、施政目標與重點、願景、策略及目前個案機關平衡計分卡策略目標之規劃與設計。
- 第五章 研究結果與分析—包含問卷調查之描述性統計分析、重要性分析、因素分析、變異數分析。
- 第六章 結論與建議。

第二章 文獻探討

基於第一章之研究背景、動機、目的，本章將依績效評估意義、政府施政績效評估制度、警政績效評估制度、平衡計分卡之概念和其設計與實施等相關文獻作有系統的分析及整理。

2.1 績效評估定義

2.1.1 績效評估

所謂「績效評估」，在本質上，即係管理活動中之「控制」(control)功能。這種功能有其消極意義和積極意義。就前者而言，係了解規劃之執行進度與狀況，如有歧異，並達到一定程度時，即應採取修正之因應對策；而就後者而言，則希望藉由績效評估制度之建立，能在事前或活動進行中，對於行動者之決策與行為產生影響或導引作用，使其個人努力目標趨於一致，此即所謂「目標一致化」(goal congruence)作用。亦即「你衡量什麼，你就得到什麼」(you get what you measure)。績效評估的作用，不僅告知管理者不可只看短期和靜態的進度和成果，更要包括長期核心競爭力的培養(許士軍，民89)。

黃富村(民89)認為「績效評估」是指一個機關(企業、組織)試圖達成某項目標、如何達成與是否達成目標的系統化過程與結果；依此，基本上績效評估是任何利用追蹤與評估機關(企業、組織)績效的過程與結果。而鍾昇(民90)則認為績效評估係在一特定的時間，以一種正式且系統化的方式，來對員工的工作成果進行評估，並且與員工溝通，進而提供改善的方針。亦可謂是以特定的工具、方法或技術對組織的表現進行直接測量的活動過程(王崇斌、范祥偉，民89)。因此，本研究綜合上述各學者之意見，認為績

效評估是指組織為實現其整體目標，在一個衡量系統，以量化標準或主觀判斷來衡量其成果的達成度。故本研究之「績效評估」的對象並不是個人的績效，而是以個案機關組織績效為主。

2.1.2 傳統財務評估制度的缺失

截至目前為止，企業界所利用的績效評估標準，多偏重於財務，如預算執行、財務報表等，然此種財務評估標準是有缺失的，茲將幾位學者對傳統財務評估制度的缺失分述如下：

許士軍（民 89）認為傳統財務績效標準的缺失：

- 一、財務績效本身屬一種「產出」性質，不能具體而明顯地告知經理人員，該採取何種實質做法或途徑。
- 二、財務績效之良否受外界眾多不可控制因素之影響。若依財務績效評估經理人員或工作者之貢獻，未必能有激勵效果。
- 三、評估財務績效只是代表策略績效的某一部分結果。即策略所追求之某些重要效果，並未清楚地表現於財務標準之上。
- 四、在財務績效標準導引下，人們往往只重視短期而具體的效果，忽略了，甚至犧牲了長期和整體效果。

于泳泓（民 91）則認為傳統財務績效衡量，有下列缺失：

- 一、與現今的商業真實狀況不一致。
- 二、藉由後視鏡驅動，財務性衡量指標可理想地審視過去績效及企業中的事件，但此精細的財務性觀點，無法預言未來的能力。
- 三、單一功能性之傾向，無法真正計算這些組織關係的價值或成本，以及其關聯性。
- 四、犧牲長期的考量。
- 五、財務性衡量指標與企業內部很多層級不相關。

總之，財務績效評估雖有缺點，但對於追求利潤的企業而言，它提供了一個清晰的遠程目標，可是對非營利機構和政府組織來說，它提供的並不是目標，反而是一種約束作用。這些組織必須把開支控制在預算之內，然而評估這些組織是否成功，不能僅以控制開支為標準，即使實際開支低於預算也不足為奇。譬如，某組織的年度預算全部用罄，並不足以說明它在這段期間的運作合乎效益。同樣的，如果該組織嚴重的違背了它的使命和選民的期待，即使它節餘了許多預算，也不足以說明它的運作合乎效益。

所以評估政府組織和非營利機構運作是否合乎效益，應該視其能否有效滿足選民和贊助者的要求，它們必須為顧客和選民界定具體的目標，財務預算可以發揮促進或約束的作用，但通常不是主要的目標（朱道凱譯，民 88）。

在進入二十一世紀之刻，國際局勢風起雲湧，變化劇烈，新的挑戰紛至沓來；國內政、經建設與快速變遷的多元社會，也將面臨更大的考驗。警察角色必須重新定位，以往官僚主義為導向的層級限制，必須蛻變成彈性靈活、競爭導向的行政組織，並以績效管理（Performance Management）、品質管理（Quality Management）及電子化政府（Electronic Government）等措施，應用於警察部門公務的設計與執行，方能建立一個具前瞻性的組織體制與運作架構，引導警察機關邁向全面現代化。

2.2 政府施政績效評估

績效評估是績效管理體系中極重要的一環，經績效評估結果所建立的績效相關資訊，有助於了解政府績效表現。績效管理是組織有企圖且積極的運用管理工具、以管理的手段提昇及改進績效表現的相關活動及過程（李長貴，民 86）。

其評估標的，吳瓊恩、陳銘薰（民 89）把它分為：

- （一）組織績效評估：以整個行政組織的績效表現為評估對象。
- （二）計畫（政策）績效評估：針對特定政策或計畫的績效進行評估。
- （三）個人績效評估：以個人的工作績效表現為評估方向，並依此採取獎勵懲戒措施。

因此，本節將我國政府機關現行施政績效評估制度、目的與衡量指標分述如后：

2.2.1 我國政府機關施政績效評估制度

我國行政機關績效評估制度之建立，始於民國四十年實施之行政院所屬機關考成辦法，五十八年行政院研究發展考核委員會成立，專責行政革新及辦理行政機關考成業務。行政機關的績效評估制度，其評估事項以行政院列管計畫與行政院會議決議事項及院長重要會議指示事項為主；其評估指標由行政院研考會統一頒布供各機關使用；其考核方式採執行機關自評、主管機關初評及行政院複核方式實施。然此種績效評估制度，讓外界與行政機關認為考核結果無法代表行政機關績效，對評估指標效度與信度存疑，並感覺評估方式繁複等。因此，政府為面對民眾高水準服務的要求，以及我國邁向開放的經濟體所面臨大陸及開發中國家強力競爭，行政院遂於

九十年五月十七日函頒「行政院所屬各機關施政績效評估要點」。於九十年底由行政院研考會訂定「行政院所屬各機關施政績效評估作業手冊」，在九十一年度起全面實施。

為強化績效管理制度，提高為民服務及施政品質，鼓勵機關間增進施政效能，特由行政院人事行政局，訂定「行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫」，將「績效管理」與「績效評核」之精神納入計畫，自九十二年全面實施，期能建立績效導向之行政文化與管理制度，強化國家競爭力。

2.2.2 施政績效評估之目的

在於持續不斷的提升行政院所屬各機關業務績效、落實組織及員額合理化、節省經費支出，進而提升行政效能，實現以國民為中心之高效率及高品質行政。評估原則以結果為導向，評估層次為策略層次之組織績效（行政院研考會，民90）。

吳安妮（民88）在探討政府組織的績效制度發展認為，可以幫助政府組織資源分配更趨合理，也可以建立計畫的優先順序，增進組織的效率和效果，改善決策的品質，並能增進政府與民眾之關係，最重要的能導引組織員工的目標一致化與激勵工作士氣。

于泳泓（民91）以為績效評估一方面讓策略一致化，也讓策略成為溝通的語言，不但使變革獲得成功，最終更改善財務表現。

2.2.3 績效衡量指標

一、績效衡量指標意義

要有效的績效評估，就須一套公平、公正、制度化、標準化之績效衡量指標。Kaufman（1988）謂績效衡量指標是用來辨別與證明已達到預先規劃的目標所預期結果的衡量工具，是一種可衡量整

個組織或部分系統效率或效能的變數，可了解其運作過程是否符合目標要求。在績效衡量時首重方法和標準的選用，在選擇時宜把握下列要項（吳堯峰，民 80），如表 2.1 績效衡量指標選用原則。

表 2.1 績效衡量指標選用原則

原 則	內 容
效度與準確度	在資料蒐集及衡量方法本身都應遵守效度及準確度原則。
可理解的	衡量尺度應容易瞭解，儘量避免使用高度技術性或複雜的衡量方式。
時效性	所蒐集的資料應具有時效性，符合當下的需求、適切表示目前狀況。
鼓勵不可欲行為的可能性	避免因衡量方式不當而產生與預期目標相反之行為。
獨特性	使用的衡量方式應能測出組織部門獨特的績效表現，避免衡量方法的重複及衝突。
資料蒐集成本	蒐集與分析資料都需投入成本，經費的限制也就限制了績效衡量的發展。
掌控性	政府部門對所衡量的績效表現的掌控範圍及程度如何，決定了其所應負責任的大小；若其掌控程度越高，則愈應對其結果表現負責。
廣博性	績效衡量層面應涵蓋組織功能的每一項績效表現。

資料來源：施政績效衡量基準之建立與運用，吳堯峰，民 80，研考月刊，5 卷 10 期，83-96 頁。

除了上述的要求外，政府部門績效指標的設計，宜注意下列原則（李允傑，民 89），如表 2.2 績效指標設計原則。

表 2.2 績效指標設計原則

設 計 原 則	內 容
效度與信度	指標的信度與效度需嚴加控制，使能確實表示現實狀況。
客觀性	應建立公信力，客觀公正的量化指標，以描述的質化指標為輔。
不重複性	指標的內容不應該相似重複，避免造成對同一結果重複測量，浪費資源。
直接性	績效指標應與結果有明顯直接的因果關係。
可操作性	指標應清晰易懂、字句簡潔、意義確實、定義嚴謹，以減少爭議。
可行性	指標所反應的標準應在能力可及範圍之內，切勿過高或過低，產生反效果。
固定性	指標需持續並且一致固定，使人有所適從，並利於比較分析。
平衡性	指標體系必須充分顯示出投入的時間及成本、產出的結果等面向的執行情形，兼顧所有可能影響績效的部分。
策略觀點	績效指標需與組織目前及未來的規劃相結合，如此才能利用今日的實務為明日的經驗。

資料來源：公共管理，李允傑，民 89，台北：國立空中大學，175-202 頁。

二、績效指標的類型

績效衡量指標依王崇斌、范祥偉（民 89）分以下幾種類型：

- (一) 計量性指標與非計量性指標：前者指有計算單位，可數量化客觀表示的指標，以硬性資料的統計數據為依據；後者則是依據主觀評估及描述，以文字意見表示的軟性資料做評論。
- (二) 共同性指標與個別性指標：可衡量出多個不同機關組織績效的指標，為共同性指標；依據個別特殊功能而定，為某一單位單獨適用的指標，屬個別性指標。
- (三) 一般性指標與特別性指標：具有固定性、每個衡量均是要用的指標，稱為一般性指標；特別性指標是為因應特殊狀況及時勢變遷可能性所設計的指標，具有一定的彈性，以應付特例情形出現。
- (四) 正指標與逆指標：依指標數值大小與績效表現間的正反比值關係區分。成正比者，為正指標，其數值大小與績效表現成正相關；反比關係者為逆指標。
- (五) 落後指標與引導指標：落後指標所代表的是對結果部分的度量，表現具體的產出狀態，或組織作為的結果。而引導指標是用來表示績效驅動因素是否滿足或滿足程度的指標。落後指標有助了解結果，引導指標則是為了解過程。

三、政府施政績效衡量指標

(一) 策略績效目標

依行政院九十年訂定之政府施政績效評估制度規定，為政府機關研擬施政計畫時，需訂定該機關之「業務」、「人力」、「經費」三個面向之績效目標及衡量指標，以做為施政之策略引導。業務面向為各機關依組織及業務特性所定之執行目標；人力面向為人力精簡目標；經費面向為各機關經常經費（不含依法必需支應的經常費

用) 節約目標。績效目標分策略績效目標和年度績效目標。實施對象為行政院所屬各部、會、行、處、局、署、院、省政府及省諮議會或渠等所屬機關。

策略績效目標總數目為五至十項，其中各機關均應分別列人力及經費類之策略目標各一項，另各機關應依據組織、功能、職掌及業務推展之需求明列業務類別之策略績效目標三至八項，機關業務性質較為特殊者得酌予增減，同時每一策略績效目標均需擬訂重點施政策略據以執行。年度績效目標之項目總數、類別等規範與中程策略績效目標相同。

(二) 衡量指標

各機關應訂定衡量指標，以評估策略績效目標及年度績效目標。人力面向之策略績效目標以「人力精簡」(共同性指標)為其衡量指標，經費面向之策略績效目標以「預算執行」(共同性指標)為其衡量指標，業務面向各項策略績效目標所訂之衡量指標(共同性指標或個別性指標)，由各機關依實際需要自行訂之，但該面向所有衡量指標中，共同性指標「降低服務成本、提升服務水準、顧客滿意」三項至少需選列一項以上。衡量指標之訂定，應包括評估體制、評估方式及衡量標準。

至於行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫，其衡量指標之訂定同績效評估制度，適用對象則為行政院暨地方各級行政機關年度總預算所列員額，其推動執行方式，如圖 2.1 績效獎金規劃流程圖所示。

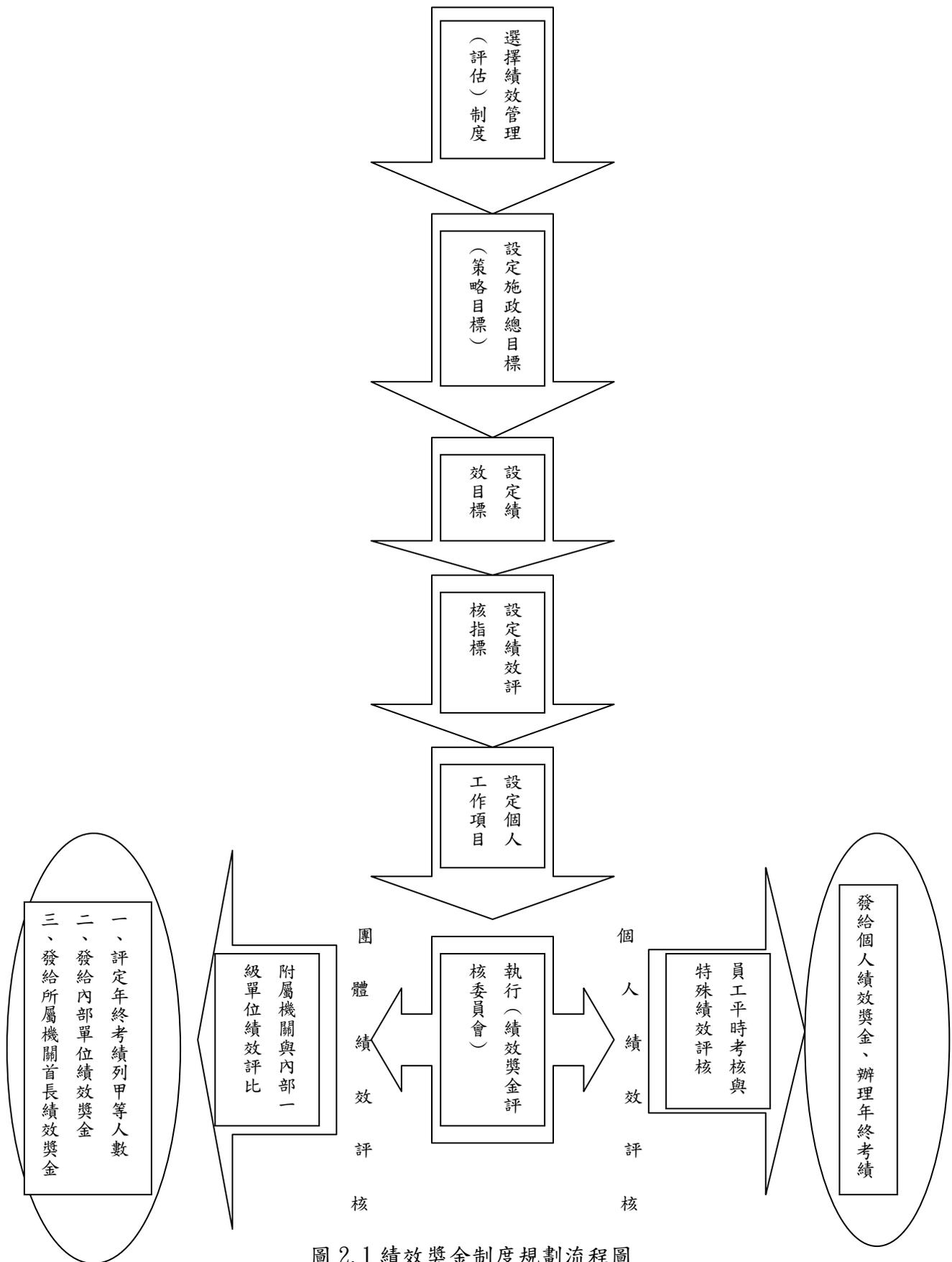


圖 2.1 績效獎金制度規劃流程圖

資料來源：績效獎金計畫作業手冊，行政院人事行政局，民 91，25 頁。

本節小結：

本研究將政府施政績效目標與衡量指標彙整如 2.3 表。

表 2.3 政府施政績效目標與衡量指標彙整表

績效目標	衡 量 指 標	指標性質
經費面向	預算執行	共同性指標
人力面向	人力精簡	共同性指標
業務面向	1.顧客滿意度	共同性指標
	2.提升服務水準	共同性指標
	3.降低服務成本	共同性指標

資料來源：本研究整理

因此，政府施政績效評估制度與績效獎金計畫是在建立機制，以塑造政府組織氣候與作事規範、激勵公務人員自動自發、持續不斷的求新求變，以「求新求變」作為永續提升施政績效的動力。

2.3. 警政績效評估制度

中央警察大學葉毓蘭教授（民 91）指出，警察績效評估是考核與激勵員警的重要機制，也是主管用以鼓勵所屬配合達成組織目標的有力工具。施行多年的績效制度與民眾對治安的觀感是各自獨立的。民眾所重視的並非犯罪統計數據的高低起伏，而是警察的「服務態度」；在意的是當他報案或向警察求助時，警察是否能夠親切對待、真心服務。同時在舉辦各項犯罪預防策略時，能否確實體察民眾的需求，不斷的檢討修正策略缺失，使更符合民眾需求。

鍾昇（民 90）指出警察組織績效管理，本身就是一個如何去執行策略、達成目標的管理過程，以尋找更佳或更有績效的管理方式，來使警察組織更能夠有效的適應外在環境的變化，進而使警察組織本身對於社會問題及需要更具有反應能力。績效管理人員需依據組織目標，按照組織的策略方向以及各種績效模式來訂定績效管理架構，以作為績效活動的執行規範。此外，應透過合理的激勵制度來激發組織成員自我的發展，以及對工作的認同。

2.3.1 警政績效評估名詞界定

- 警察機關：為行政機關的一種，是指國家基於統治權，用以行使警察權的機關，亦即政府依法掌理警察事務、處理警察業務的機關。
- 犯罪：乃責任能力人，於無違法阻卻原因時，基於故意或過失，所為之侵害法益，應受刑罰制裁之不法行為。
- 全般刑案：指違反一切以犯罪與刑罰為規範內容之刑事實體法之行為。
- 暴力犯罪：指故意殺人、強盜、搶奪、擄人勒贖、恐嚇取財（犯

罪方法限於槍擊、下毒、縱火、爆炸)、 強制性交、重傷害等七項犯罪。

- 竊盜犯罪：指涉嫌意圖為自己或第三人不法之所有，而竊取他人動產之犯罪行為。
- 一般刑案：指全般刑案扣除暴力犯罪案件及竊盜案件以外之案件。
- 刑案發生數：指各警察機關受（處）理民眾告訴、告發、自首或於勤務中發現之犯罪。
- 犯罪率：或稱刑案發生率，指每十萬人口中刑案發生件數，其計算公式為：

$$\text{刑案發生數} / \text{年中（或月中）人口數} * 100,000 * 100\%。$$

- 刑案破案數：各類刑案經警察機關偵查，取得一個證實的口供書或嫌疑犯在犯法時當場被逮捕或嫌犯已經被確認時認定為破獲。「自破」指警察機關破獲本轄區內發生之刑案；「破他」指警察機關破獲他轄區發生之刑案。
- 破獲率：破獲數（自破+破他）／發生數*100%。

2.3.2 警察組織績效的定義

「績效」(performance) 是資訊時代組織再造的中心課題，易言之，管理的目的在於提高組織的績效，是以績效及考核一組織功能最終的標準，管理大師 Peters 說：「What get measured get done！」列入績效考核的工作才有人做！表明組織應以有效的評估方法，促使員工達成組織的任務目標（朱道凱譯，民 88）。

組織績效依 Thompson (1967) 的組織分析型模，他將組織運作分成三個步驟，第一個是輸入 (input)，第二個是轉化 (throughput)

)，第三個是輸出 (output)。輸入代表組織資源的投入，如人力、預算等；轉化代表組織內部的運作，如組織結構、組織文化、領導等；輸出則代表組織的生產力 (productivity) 工作表現 (performance)、服務 (services)、組織成員工作滿意度 (job satisfaction) 等。因此就警察組織而言，組織的投入、轉化都是影響治安 (輸出) 的原因，因此都是組織績效的探討內容 (楊永年，民 86)。

馬心韻 (民 87) 謂從過往至今日，我國的警察組織所謂的「績效」，大多是指破案率、提報流氓數、查獲毒品數量、槍械數量…等統計數字。這一連串顯示工作成果的數據，能夠代表真正的績效嗎？雖然量化的統計數字確實最能夠顯示出警察的工作表現，但是：

- (一) 警察工作的層面十分的寬廣，許多服務性的或積極性的作為，並不能從統計數字之中顯現出來。
- (二) 犯罪統計存在著許多所謂的「犯罪黑數」問題，例如，民眾因為對於警察偵辦刑案的能力沒有信心而不願意報案，基層員警因擔心勤務加重，復以沒有較公正的統計監督制度而造成犯罪案件的未報、虛報與匿報。

所以，量化的統計數字難以完全呈現出警察工作的完整性與真實性，再加上一些其他的因素，使得這一些工作成果的數據，並不能夠代表真正的績效。

李長貴 (民 86) 稱目標是組織未來的理想境界，而組織效能 (effectiveness) 則是目標達成的程度，效能是一個寬廣的概念，它將組織與部門層次的變項都加以考慮，它評估多重目標的達成度。故本研究所稱之「警察組織績效」是指效能方面的組織績效。

2.3.3 警政績效衡量指標

績效評估是政府革新工作重點，要有效評估績效，就須有一套衡量的標準，此種標準即為績效指標。例如九十一年七月一日啟動之「提升國家治安維護力」專案，以打擊暴力、竊盜犯罪為主，並做出「主觀指標」與「客觀指標」兩種評量標準，其中客觀指標將採取類似經濟景氣訊號亮燈方式，以縣市為評量單位，並採取「自己跟自己比」的原則，根據各縣市從民國八十九年七月一日至九十一年六月底的暴力、竊盜發生及破獲件數為評量基準（刑事警察局，民91）。

再根據各縣市暴力與竊盜案件的發生、破獲數量，訂定一套公式，以得出分數，即前者佔百分之三十，後者佔百分之七十。再依其分數給予不同的燈，成績最好的為藍燈，依序為綠燈、紫燈、黃燈，最差為紅燈。

其公式為：

達成比率 = 單項原始分數（發生數、破獲數） / 基準分 * 100%

各單項成績 = 發生達成比率得分 * 0.3 + 破獲達成比率得分 * 0.7

總 成 績 = 各單項成績總和

成績換算如表 2.4、表 2.5 所示：

表 2.4 各單項發生、破獲達成比率得分表

達成比率	發生率得分 30%	燈號	破獲率得分 70%	燈號
110% 以上者	40 分	紅燈	100 分	藍燈
105% 以上未達 110% 者	55 分	黃燈	85 分	綠燈
95% 以上未達 105% 者	70 分	紫燈	70 分	紫燈
90% 以上未達 95% 者	85 分	綠燈	55 分	黃燈
未達 90% 者	100 分	藍燈	40 分	紅燈

資料來源：提升國家治安維護力專案，刑事警察局，民 91。

表 2.5 總成績分數評定等第表

總 得 分	評 等	燈 號
85 分（含）以上者	特 優	藍 燈
75 分（含）以上未達 85 分者	優 等	綠 燈
65 分（含）以上未達 75 分者	甲 等	紫 燈
55 分（含）以上未達 65 分者	乙 等	黃 燈
未滿 55 分者	丙 等	紅 燈

資料來源：提升國家治安維護力專案，刑事警察局，民 91。

至於主觀指標是民眾對治安好壞的主觀觀感，這部份將委由行政院研考會針對各縣市進行民調，調查民眾對當地治安的滿意度。

警政署在綜合主觀與客觀指標兩種評量分數後，將對各縣市警察局執行「提升國家治安維護力」的績效，做出五等級的評量，績效特優者，該警察局長與有功人員得一次記兩大功。反之，績效最差列丙等者，則記大過，而若連續兩階段均被評為丙等者，警察局

長、刑警隊長將有遭撤換之虞。可是實施結果九十一年七至九月及十至十二月，九成以上警察局均屬治安最好的藍燈，最差的縣市也是次級的綠燈（余政憲，民 92）。引起民眾質疑，治安燈號恐失真。

再者，如前所述，民眾對治安好壞的主觀觀感，委由行政院研考會針對各縣市進行民調，調查民眾對當地治安的滿意度。雖不失瞭解治安良莠的好方法，但因民眾對治安觀感主要來自於媒體，所以民眾主觀對治安的認知，也可能受媒體資訊流通效果（information processing）影響。例如最近提升國家治安維護力，警察常以優勢警力執行臨檢與掃蕩勤務，新聞媒體多以重要新聞處理，引起社會廣泛的注意，咸認為政府相當重視治安的改善，並有良好績效，影響民眾對治安的觀感。如行政院研考會對各縣市民眾的民意調查，民眾對於九十一年七至九月及十至十二月的治安滿意度也都在 61.9 分與 63.9 分以上的及格範圍（余政憲，民 92）。

因而，警察組織績效評估，以客觀指標刑案發生數與破獲數，屬於具體性的績效評估方式，優點是容易評估，具說服力，故比較容易被接受。但缺點在於刑案發生數與破獲數分析，無法表達重大或輕微案件的差別性，又易受發生刑案不報、虛報或匿報之影響，形成評估上的困難與限制。

朱金池（民 90）認為要建構一個警察組織績效的評估指標，可從兩面向來思考，第一個思考面向是區別過程性的績效指標（如破案率）和結果性的績效指標（如犯罪率）之間的不同。過程性的績效指標具有手段及效率方面的意涵，結果性的績效指標具有目的及效能方面的意涵；另一個思考面向是區別客觀性的績效指標（如刑事被害人數）和主觀性的績效指標（如犯罪恐懼感）之間的不同。

客觀性的績效指標，可以直接以量化的數據來顯示績效程度的不同。主觀性的績效指標，其性質在顯示出受訪人員心理層面的感受程度的差異。這種主觀感受或認知上的差異，有時無法直接以量化的數據來表示，而必須透過深入訪談或實地觀察，才可獲得瞭解。從上面兩個績效面向，可歸納出四種不同性質的績效指標：過程性的客觀績效指標、過程性的主觀績效指標、結果性的客觀績效指標、結果性的主觀績效指標，並可建構發展出警察績效指標項目。如表 2.6 警察績效評估指標表。

表 2.6 警察績效評估指標表

	客觀性的績效指標	主觀性的績效指標
過程性的績效指標	警察巡邏班次、內外勤警察比例、警察受理報案反應時間、逮捕人犯數、破案率、社區舉辦預防犯罪的次數、守望相助會議的次數、破獲毒品的價值，以及與犯罪被害人接觸的次數等。	員警工作士氣、員警的尊榮感、員警對社會形象的認同感，以及警察對社區的熟悉程度等。
結果性的績效指標	犯罪率、刑事被害人數、不動產價值、商業活動、違反社秩法件數、社區問題被解決件數，以及民眾對警察行為提出陳情的件數等。	犯罪恐懼感、民眾滿意度、民眾對警察的信任程度、民眾對社區的認同感、民眾對警察的抱怨程度、民眾協助警察的意願，以及民眾對警察操守的觀感等。

資料來源：參考 Bavlev . David.H. 1994. Police for the Future. New York：Oxford University Press. P.97.整理而成（引自朱金池，民 90）

黃富村（民 89）認為，從事警察績效的評估者可依社會共同的價值觀，對各個不同性質的績效指標作權衡取捨，並發展出最適切的評量表。然而，值得注意的是，結果性的績效指標比過程性的績效指標更能顯示出一個組織真正的績效；而且主觀性的績效指標與客觀性的績效指標具有同等的重要性，所以，結果性的主觀績效指標最具指標的價值。

學者楊永年（民 86）指出，警察組織績效評估，不能只靠統計數字，而且績效評比制度應該避免片面的、暫時性的評比個人一時的表現，應該更深入的考核員警在社區聯防的體系之中，是否能夠善盡樞紐之職責，並參酌平日接觸最頻繁的社區居民的意見，將民眾的反應納入績效考核的內容之中。

然而，謝瑞智（民 86）認為績效衡量標準的擬定，應改由警察人員、學者專家與民眾三方面共同商定，俾能吻合治安事實、警察實務與民眾感受。績效評估的內容，擬包括刑案偵辦（包括官方的刑案統計、受害人統計等）、犯罪預防（包括犯罪預防活動的舉辦、民眾安全的感受程度、員警對可疑人、事、時、地、物偵查的分數等）與為民服務（包括服務態度、民眾滿意度、服務數量）等項。

本節小結：

警政機關乃是政府組織之一環，其績效評估制度，仍應受政府施政績效評估制度之規範，其績效衡量指標有共同性指標（預算執行、人力精簡、顧客滿意）外，尚有個別性衡量指標經彙整有：刑案發生數、刑案破獲數、犯罪預防、為民服務、員警工作品質。然這些個別性衡量指標代表性如何，是否能有效的績效衡量，是本研

究極需瞭解、驗證之處，至於影響警察治安績效的發生刑案不報、虛報與匿報，其防制措施是否有效，亦是本研究重點之一。

2.4 平衡計分卡

2.4.1 平衡計分卡的起緣

「平衡計分卡」是一新的績效管理系統，係由「諾朗諾頓研究所」(Nolan Norton Institute)，於1992年提出以財務、顧客、內部流程、學習與成長為構面的績效衡量系統，稱之平衡計分卡。

平衡計分卡是「策略管理制度」之一環，絕非一般人所認為的「績效評估制度」(吳安妮，民88)。此制度係透過組織不同單位、不同員工間的持續溝通，把策略和目標具體實施的有效工具，是促進策略行動化的制度，與一般傳統之「績效評估制度」不同。是一種嶄新的績效評估制度，它具有下列特色(許士軍，民89)：

- 它以追求顧客滿意度為基本導向，要求經理人採取顧客觀點來界說績效標準。
- 它將績效評估提升到策略層次，要求組織的高階管理者必須參與標準的訂定和評估結果的詮釋與決策。
- 它採取整體觀點以考慮績效，打破傳統的功能部門觀點，不僅為了避免不同功能間的本位主義，而且藉此消除由於部門觀點所造成的繁複而多餘的活動。
- 它更進一步擴大到不同組織間價值活動鏈的整合，這樣才能配合目前所謂「供應鏈」(supply chain) 或「依訂單生產」(build-to-order, BTO) 的趨勢。

2.4.2 平衡計分卡的目的與四個衡量構面

平衡計分卡的主要目的，係將企業之「策略」得以具體行動化，創造企業之競爭優勢。即要先明確地訂定公司「策略」，當策略形成後，再實施平衡計分卡，則公司願景方有達成可能，進而使公

司增進長期之效益（吳安妮，民 88）。

平衡計分卡觀念的提出是為了解決績效衡量的問題，避免企業因偏重財務性的落後指標，而侷限了它在創造企業未來的價值上的發展。財務衡量呈現的是過去企業活動獲致的成果，而非未來績效創造的驅動—後者涉及在顧客、供應、員工、技術和創新等各方面的投注和努力。平衡計分卡提供了一個基本架構，使企業能從四個構面來衡量它創造價值的成效（遠擎譯，民 90）。

（一）財務構面

顯示策略如何使企業成長、提高獲利、控制風險而創造股東報酬價值，財務量度是衡量過去的績效，公司許多品質和生產力的改善專案，會增加公司的「固定」成本。所以營運上的改進，就不易有更高的獲利能力。因而，定期的財務報表和財務量度仍持續扮演著重要的角色。唯有能改變為營收增加、成本降低、資本運用報酬率提高時，才能真正為公司帶來利益。

企業的生命週期有成長期、維持期、成熟期，每一階段各有其不同的財務目標，以及不同的策略，可是仍都受到三個財務主題之驅使：（朱道凱譯，民 88）

- 1、營收成長和組合：指的是擴大產品和服務的種類，開拓新客源和市場，改變產品和服務的組合提高附加價值，以及重定產品和服務的價格。
- 2、成本下降、生產力提高：指的是降低產品和服務的直接成本，減少間接成本，與其他事業單位共享資源。
- 3、資產利用與投資策略：指的是降低支持既定業務量或業務組合所需的營運資金水準，它也意味著利用剩餘產能發展新業

務，提高稀有資源的使用率，以及處置閒置資產，藉此擴大固定資產的利用率。

表 2.7 表示如何統合財務目標的驅動因素，這個 3X3 的矩陣代表了三個財務主題和三個企業策略，矩陣中的單元即為財務目標的驅動因素。

表 2.7 衡量策略的財務主題表

		策 略 主 題		
		營收成長和組合	成本降低/生產力改進	資產利用
事業單位策略	成長	<ul style="list-style-type: none"> 市場區隔的營收成長率 新產品、服務、顧客佔營收的百分比。 	<ul style="list-style-type: none"> 員工平均收益 	<ul style="list-style-type: none"> 投資(佔營收的百分比) 研發(佔營收的百分比)
	維持	<ul style="list-style-type: none"> 目標顧客和客戶的佔有率 交叉銷售 新應用佔營收的百分比 顧客和產品線的獲利率 	<ul style="list-style-type: none"> 相對於競爭者的成本 成本下降率 間接開支(佔營收的百分比) 	<ul style="list-style-type: none"> 營運資金比例(現金週轉期) 主要資產類別的資本運用報酬率 資產利用率
	豐收	<ul style="list-style-type: none"> 顧客和產品線的獲利率 非獲利顧客的比例 	<ul style="list-style-type: none"> 單位成本(每種產品、每個交易) 	<ul style="list-style-type: none"> 回收期間 產出量

資料來源：平衡計分卡，朱道凱譯，民 88，台北：臉譜出版社，89 頁。

對任何一個平衡計分卡而言，財務性衡量是重要的部分。這些指標反映了策略的執行和實施，是否會帶來成果的改善。大多數的組織著重於財務構面的成長、獲利率和價值的衡量。

(二) 顧客構面

顯示從顧客的角度看來，企業如何為顧客創造價值，並與其他

競爭者有所差異。顧客構面可以詮釋企業的使命與策略，並把使命與策略，變成目標顧客和市場區隔的特定目標，在整個組織中貫徹這些目標。顧客構面包含二種量度（朱道凱譯，民 88），一是核心成果量度，包括市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度、顧客獲利率。如圖 2.2 所示。

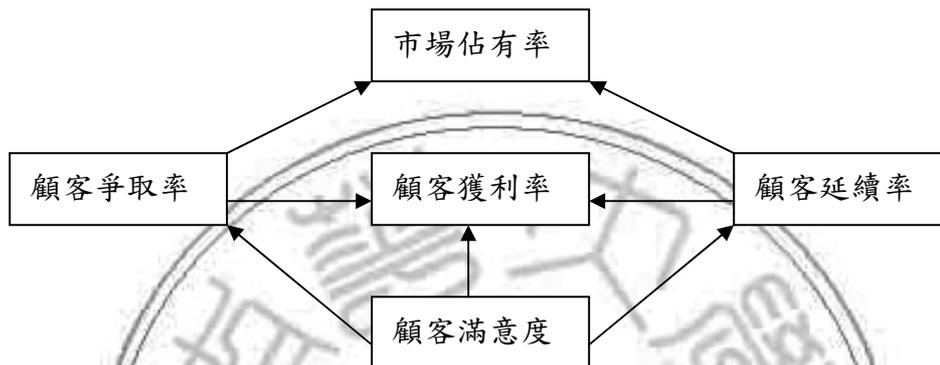


圖 2.2 顧客構面—核心量度

資料來源：朱道凱，民 88 譯自 Kaplan, R. S. & D. P. Norton, “The Balanced Scorecard :Translating Strategy Into Action”, Harvard Business School Press, 1996, p68

此外，另一量度是帶給目標顧客和市場區隔之「價值主張」，其不但是核心顧客成果量度的績效驅動因素，亦是領先指標，亦是企業用來區別自己和競爭者的工具。

「顧客價值主張」代表企業透過產品和服務而提供的屬性，目的是創造目標區隔中的顧客忠誠度和滿意度，其屬性有三類：

- 產品和服務的屬性：功能、品質、價格。
- 顧客關係：購物經驗和個人關係的品質。
- 形象與商譽。

即 $\boxed{\text{價值}} = \boxed{\text{產品和服務的屬性}} + \boxed{\text{關係}} + \boxed{\text{形象}}$

顧客績效的領先指標可以從組織的「顧客價值主張」發展出來。公司可能致力於三個不同的方式：顧客關係、營運第一和產品領導。每種都需要以不同的衡量指標作強調，領先指標對顧客績效的影響，是藉由發展顧客成功的核心成果指標，包括有顧客滿意度、市場佔有率和顧客獲利率。

(三) 內部流程構面

依據策略的優先順序，決定關鍵性的業務運作流程，使其能達成顧客和股東的滿意，在建立財務構面和顧客顧面的目標與衡量指標後，緊接著是制定企業內部流程構面的目標與衡量指標。在建立內部流程構面時，宜先制定一完整的內部流程價值鏈（朱道凱譯，民 88），可分為三階段：

- 1、第一階段創新流程：即瞭解當前和將來的顧客需求，接著創造產品和服務來滿足這些需求。
- 2、第二階段營運流程：即提供現有的產品和服務給現有的顧客。
- 3、第三階段售後服務：即在銷售之後提供服務給顧客，增加顧客從公司的產品和服務中獲得價值。圖 2.3 企業內部流程構面。

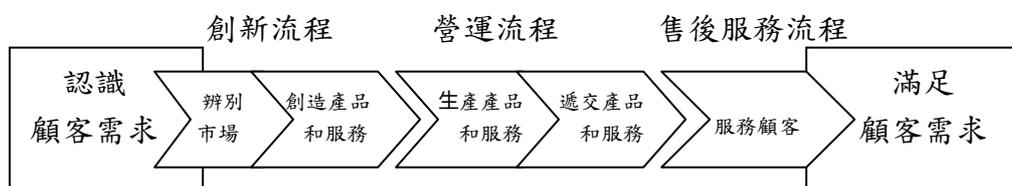


圖 2.3 企業內部流程構面

資料來源：朱道凱，民 88 譯自 Kaplan, R. S. & D. P. Norton, “The Balanced Scorecard :Translating Strategy Into Action” ,Harvard Business School Press, 1996, p96

上述三階段的衡量指標分別如表 2.8：

表 2.8 內部流程三階段的衡量指標表

	衡 量 項 目	衡 量 指 標
創 新 流 程	1. 基礎和應用研究	以營業利潤和開發成本的比例。
	2. 產品開發	以良品率、週期時間成本衡量。
營 運 流 程	接訂單→遞交產品（或服務）給顧客。	以流程的品質、週期時間、成本來衡量。
售 後 服 務	1. 保修期和修理工作 2. 瑕疵和退貨處理 3. 付款手續	以衡量營運流程的時間、品質和成本來衡量。

資料來源：本研究整理

計分卡的內部流程構面描述最終會驅動顧客和財務績效的重要流程和活動。在顧客構面中所訂的價值主張，將驅動內部流程構面之衡量指標之選擇。追求顧客關係的組織將專注於顧客知識和資訊能力；而有效供應鏈運作對於追求「營運第一」的組織是關鍵驅使者；至於追求產品領導的組織，將依創新流程，驅動顧客成果。

（四）學習與成長構面

平衡計分卡的第四構面是學習與成長，是促使前面三構面獲得卓越成果之動力。顯示如何創造使組織不斷創新和成長的環境和氣候，因此，企業希望達到長期財務目標，就必須投資於它們的基礎架構——人、系統和組織程序，故在平衡計分卡的學習與成長構面，可以分成三個主要成果指標：員工技能、科技基礎架構、組織行動氣候（朱道凱譯，民 88）。

大部份企業都是由學習與成長構面的員工技能、科技基礎架構、組織行動氣候等指標，發展出它們的員工目標：員工滿意度、員工延續率、員工生產力。圖 2.4 為學習與成長的衡量架構。說明如下：

- 1、員工滿意度：反映員工士氣，以及員工對工作的整體滿意度。
- 2、員工延續率：挽留與企業長期利益息息相關的員工。
- 3、員工生產力：代表員工的技術和士氣、創新、改進內部流程，以及滿足顧客等行動所匯集的衝擊力。

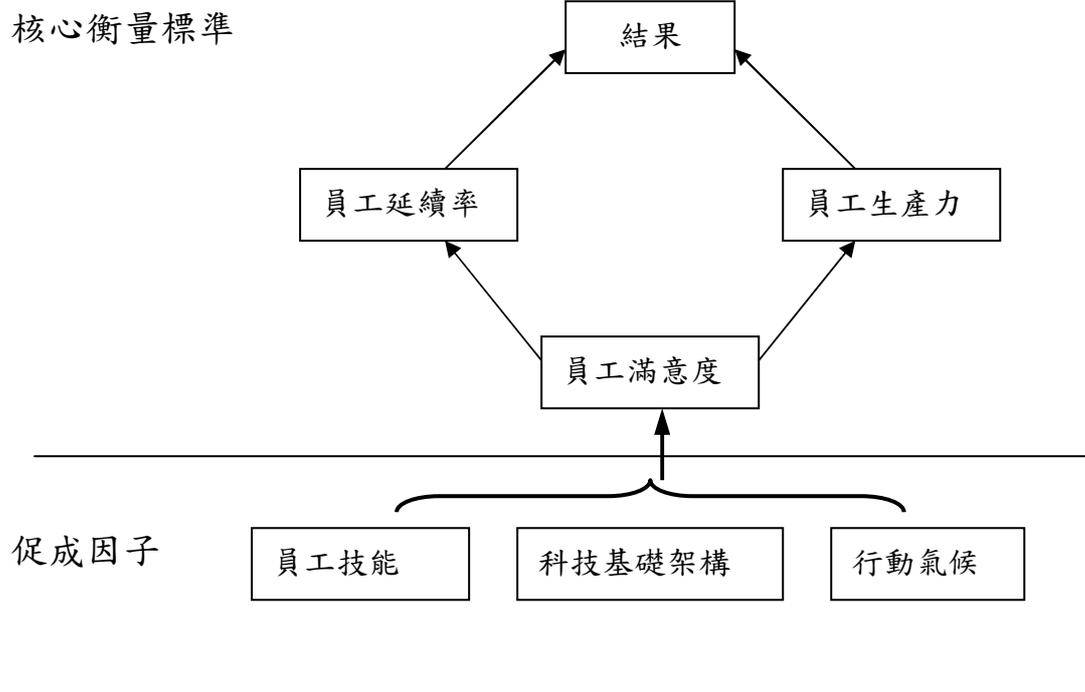


圖 2.4 學習與成長的衡量構面

資料來源：平衡計分卡，朱道凱譯，民 88，台北：臉譜出版社，189 頁。

上圖中員工技能、科技基礎架構、行動氣候是達成員工滿意度之促成因子，亦即組織的員工，須擁有技術、掌握卓越的資訊能力、以及有積極的組織氣候，始可驅使前面三構面導致卓越的成果。同時學習與成長構面的衡量指標是其他三個構面的驅使者。而這些指標確保員工擁有正確的技術，取得適當的資訊，為組織目標所激勵，或與組織目標一致。有效的學習與成長衡量指標，能幫助在不可避免改變的環境下，維持成長和提升的能力。

四個構面的目標與衡量指標彙整如表 2.9 所示：

表 2.9 四構面之目標與衡量指標彙整表

構面	項目	目 標	衡 量 指 標
財 務 構 面		營收成長。 降低成本。 資產利用。	投資報酬率和附加經濟價值、營收成長和營收組合、成本降低的生產力。
顧 客 構 面		目標顧客和市場區隔。	市場佔有率、顧客爭取率、顧客延續率、顧客獲利率、顧客滿意度。
內部流程構面		顧客滿意度和組織的財務目標	獲利率、良品率、流程品質、週期時間、成本。
學習與成長構面		組織獲致卓越成果。	員工滿意度、員工延續性、員工生產力。

資料來源：本研究整理

所以，一個結構嚴謹的平衡計分卡，應該包含一連串連結的目標和指標，這些量度和目標不僅前後連貫，而且相互強化。

2.4.3 平衡計分卡之架構

平衡計分卡制度的組成要素，是組織使命、核心價值、願景與策略。平衡計分卡的目標（objectives）和指標（measures）是從組織的願景與策略衍生出來的，它透過四個構面來考核一個組織的績效（于泳泓，民 91）。這四個構面組成平衡計分卡的架構，如圖 2.5 所示。

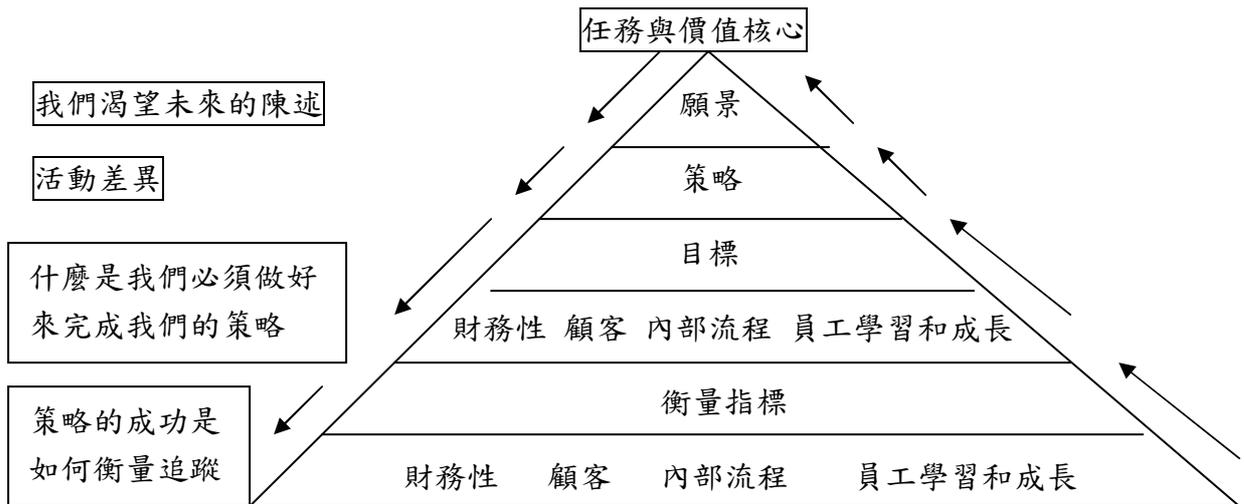


圖 2.5 平衡計分卡架構圖

資料來源：平衡計分卡最佳實務，于泳泓譯，民 91，台北：城邦出版社，150 頁。

績效衡量指標是用來評估和傳達績效與期望結果差距的標準，有領先指標與落後指標之分。「落後指標」即平衡計分卡的成果衡量指標 (outcome measure)，顯示策略的終極目標，以及近期的努力是否帶來理想的成果。「領先指標」乃這些績效之驅動因素，指示所有的組織參與者在眼前應該做些什麼，才能創造未來的價值，所以，又稱績效驅動因素 (performance drivers) (杜榮瑞，民 88)。

策略目標要能刺激行動，可不用數量表示，衡量指標才需以特定數值來代表成功的達成。平衡計分卡是詮釋的過程，將策略以策略目標詮釋，然後再以衡量指標檢視策略目標的達成。

2.4.4 平衡計分卡之特性與因果關係

平衡計分卡之所謂平衡狀態。即它代表外部 (股東和顧客) 量度和內部 (企業流程、創新能力、學習與成長) 量度之間的平衡，同時也代表過去 (成果) 量度和未來 (驅動未來績效) 量度之間的平衡，它更代表客觀 (容易量化) 和主觀 (帶有判斷色彩的績效驅

動因素)兩種量度之間的平衡，以平衡落後和領先指標之間的績效 (Kaplan/Norton, 1996)。

因此，創新的企業視計分卡為一個戰略性的管理體系，用以規劃企業的長程策略。圖 2.6 所示，具有下列四個功能。

- 澄清並詮釋願景與策略。
- 溝通並連結策略目標和量度。
- 規劃、設定指標並校準策略行動方案。
- 加強策略的回饋與學習。

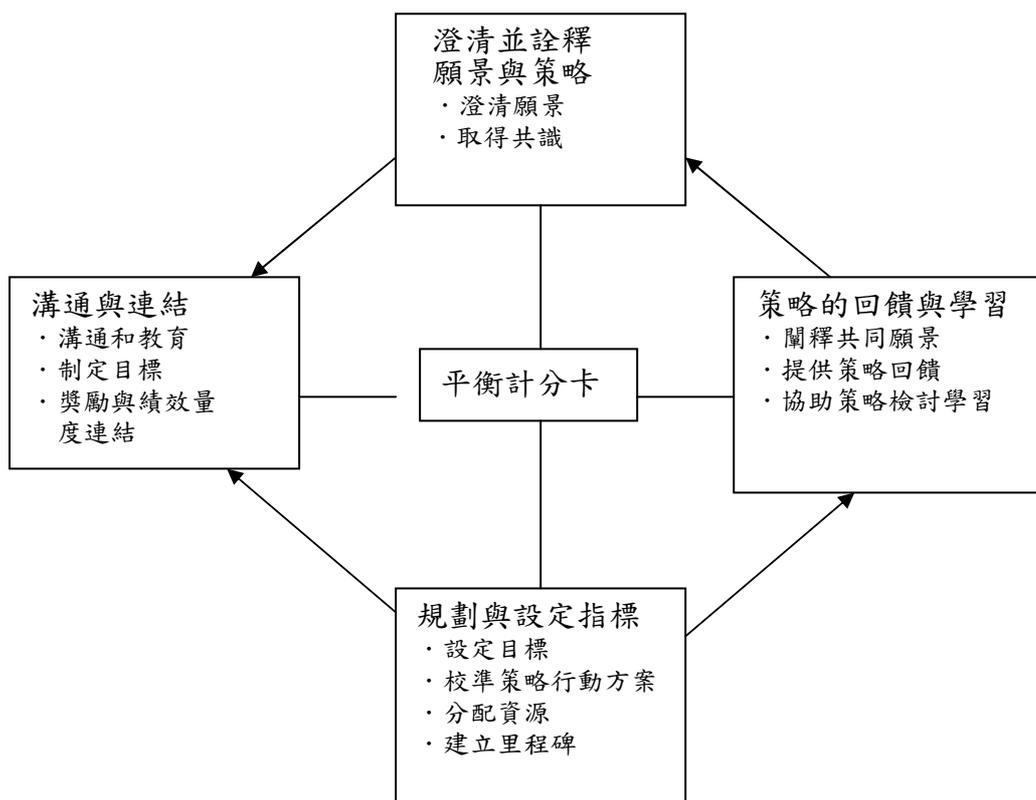


圖 2.6 平衡計分卡做為策略行動的架構

資料來源：平衡計分卡，朱道凱譯，民 88，台北：臉譜出版社，38 頁。

所以，一個構思甚佳的平衡計分卡，于泳泓（民 91）認為應該透過評選後的策略目標和績效衡量指標來敘述策略，這些績效衡量指標應該從學習與成長的構面上驅動績效，並且與一連串的因果關係聯結在一起，一直到財務構面的財務績效為止。如圖 2.7 平衡計分卡因果關係的連結。以顧問公司為例，亦即公司要賺錢（收入成長），須要有顧客忠誠（落後指標），要發展顧客忠誠就須為顧客提供解決方案，為了能提供完整的解決方案，就需要瞭解顧客，包括顧客所面臨的挑戰、機會、競爭環境等。這需要花費許多時間從顧客端直接學習，因此設定「顧客服務時數」為發展顧客忠誠的績效衡量指標。

在內部流程構面，為了符合顧客的期望，就必須擁有優越的流程，符合顧客關係的價值主張，瞭解顧客對資訊策略需求的重要性，而將資訊策略當作顧客忠誠度的重要來源，發展解決方案的資料庫，並激發員工持續的使用它。這時須以系統的使用容易度和系統的當機次數作為驅動系統的力量。為了能讓員工能針對顧客需求提供完整的解決方案，員工須具備正確的職能組合。因此，以「職能獲得」為員工學習與成長成功的落後指標，並訓練員工以發展關鍵職能及建立員工個人發展計畫，成功地導致職能的獲得。這因果關係亦是平衡計分卡制度比其他管理體系優異之處，值得運用。（遠擎譯，民 90）。

目 標	績效衡量指標	
	落後衡量指標	領先衡量指標
財務 建立商業模式 收入成長		
顧客 發展顧客忠誠 顧客忠誠		顧客服務時數 提供解決方案數
內部流程 提升顧客知能 解決方案資料庫		系統當機次數 系統的使用容易度
員工學習與成長 增加員工生產力 職能獲得		訓練結果 個人計畫發展完成率

圖 2.7 平衡計分卡的因果關係連結

資料來源：平衡計分卡最佳實務，于泳泓譯，民 91，台北：城邦出版社，222 頁。

2.4.5 平衡計分卡在非營利組織政府機構之運用

由於時勢所趨，民主國家政府須向納稅人和選民負責，因此政府單位紛紛「精簡組織、提升效率」，以滿足選民需求。在 1993 年 1 月美國總統柯林頓 (Clinton) 上台後，即提出施政重點「政府再造」(reinvent government) 政策，由副總統高爾 (Albert Gore) 負責，強調「國家績效」以宣示政府提高行政效率和服務民眾之決心，成立績效衡量行動小組 (performance measurement action team, PMAT)。於當年 8 月 3 日，柯林頓總統簽署了「政府績效施政成效法案」。規定所有的聯邦機構必須開始評量績效，開啟平衡計分卡的非營利組織政府機關的使用。

該計分卡沿用與企業平衡計分卡相同的四個構面，並加一個構面「員工被授權程度」，強調聯邦雇員在這個新的，以顧客為重心的政

府措施中扮演的核心角色。現任總統布希 (George W. Bush) 亦於 2001 年 4 月宣布，政府機構將被要求針對特定的計畫，於 2003 的預算年度中，提出以績效為基礎的預算書「支出與績效目標一致」的績效管理。

然平衡計分卡在非營利組織及政府的應用在 1996 年仍處萌芽階段，在往後的四年間，平衡計分卡的觀念卻逐漸在全世界的非營利組織被接納與使用，但我國仍處萌芽階段。我政府機構始於 2002 年實施策略性管理制度「施政績效評估制度與績效獎金制度」，講求績效管理與評量。在此變革潮流之下，我政府機構更應邁步嘗試實施平衡計分卡制度，發揮政府效能。

唯當政府組織欲實施平衡計分卡制度時，應適時修正一般的平衡計分卡架構，將「顧客構面」置於最上層，因為此類組織存在之目的大都是為其顧客提供好的服務或產品，而非以營利為目的，「財務顧面及財務目標」只是一項保健因子，是支持此類組織得以正常運作的基本要件 (吳安妮，民 88)。公共部門的平衡計分卡模型。如圖 2.8 所示。

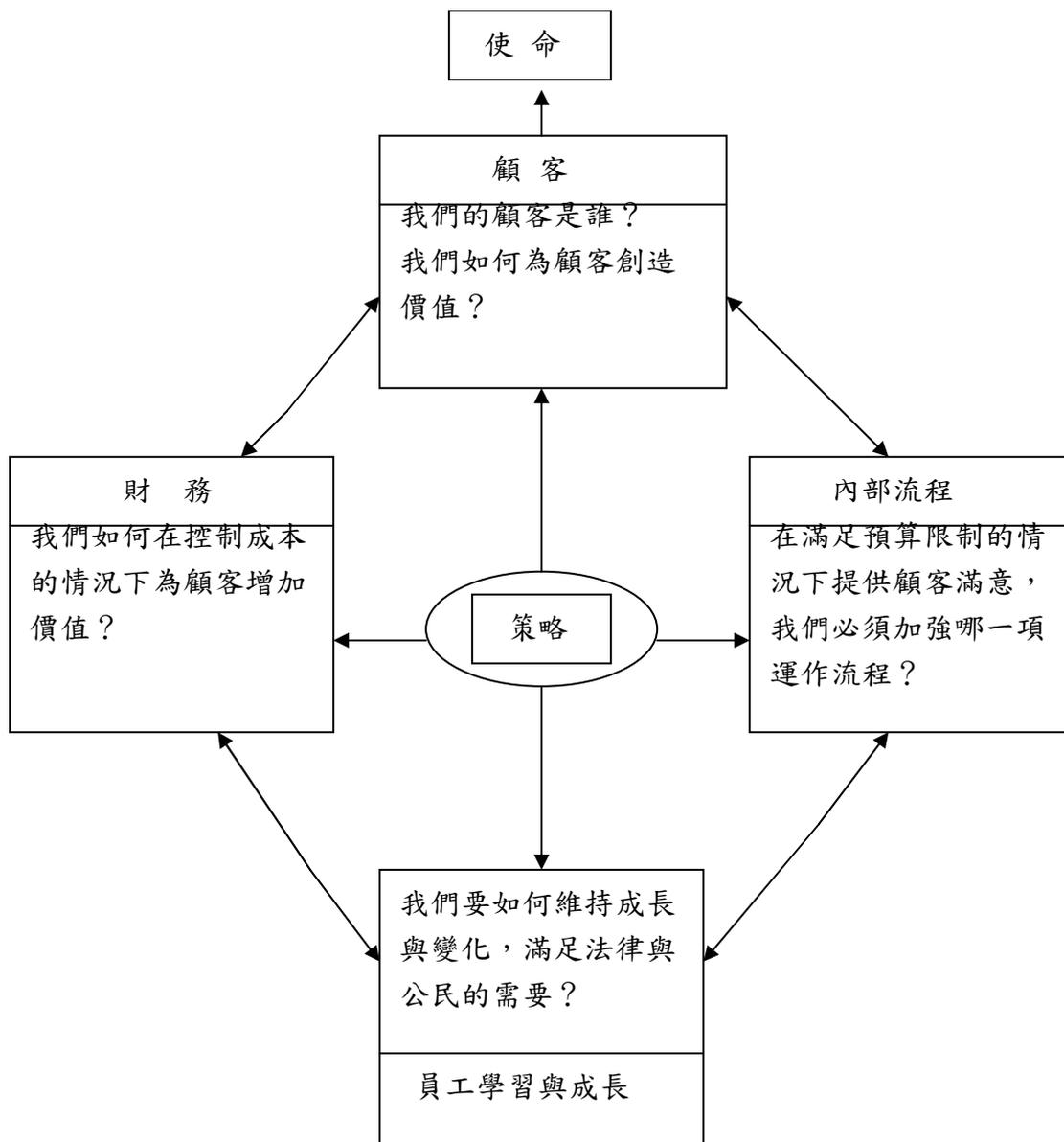


圖 2.8. 公務部門的平衡計分卡

資料來源：平衡計分卡最佳實務，于泳泓譯，民 91，台北：城邦出版社，389 頁。

在計分卡模型中，使命是激勵公務機關採取行動的力量，亦是對眾人溝通組織存在的理由，以及組織所要達成的目標為何。從使命往下看，是組織的顧客，組織必須確定誰是服務的對象，以及如何完全滿足他們的需求以達成使命；再次，財務構面的衡量指標是

為顧客成就的驅動力量，亦是該組織所必須從事的範圍；內部流程構面的指標，是要從顧客構面的價值定位中擷取，並擁有牢固的願景與令人心服的領導能力，就能獲得顧客滿意；最後為達上述三構面所建立的目標，政府組織必須制定員工學習與成長的的指標，以促進正面的發展。

2.4.6 平衡計分卡在警察機關的實施

至目前為止，平衡計分卡在國內之實施大多在一般營利機構上，在政府組織或非營利機構仍處於理論之探討設計，故本研究僅以美國北卡羅萊納州的夏洛特市警察局平衡計分卡來說明；如表 2.10，對於平衡計分卡所帶來之效益，如其副市長賽福特（Pam Syfert）謂：「之前各轄區都有一長串的目標及量度，所有的人都疲於填寫報告。而平衡計分卡不僅提綱挈領，更具實質的意義，如今，我們的業務計畫可與計分卡量度直接連結，第一線的員警…對於部門的目標也能夠有更多的瞭解」。簡潔的說明了平衡計分卡在警察機關實施成功的案例（遠擎譯，民 90）。因此本研究以之為檢視個案機關，現行策略目標，是否符合平衡計分卡四構面之參考依據。

表 2.10 夏洛特市警察局平衡計分卡的策略目標

顧客顧面	<ul style="list-style-type: none"> • 降低犯罪率 • 提升社區安全感 • 對市民電話的迅速回應 • 改善市區街道的交通安全
財務責任構面	<ul style="list-style-type: none"> • 自市府外的財源募集經費
內部流程構面	<ul style="list-style-type: none"> • 促進以社區為基礎的問題解決模式 • 發展公私立機構的夥伴關係 • 改造警員巡邏服務流程 • 改善警員的招募 • 發展社區導向勤務的人力調配模式 • 加強稽查對警員失職的投訴之處理程序
學習與成長構面	<ul style="list-style-type: none"> • 推展即時的資訊與溝通工具 • 強化警員執行社區問題導向勤務的技能 • 營造激勵和授權員工的環境，使員工能致力於社區安全目標之達成。

資料來源：策略核心組織，遠擎譯，民 90，台北：臉譜出版社，260 頁。

2.4.7 平衡計分卡在政府機關實施文獻彙整

在此之前的文獻探討，大多以一般營利企業（組織）為主，而本研究系以非營利的公務機構（警察機關）為對象，茲將近年來國、內外相關之研究文獻彙整，如表 2.11 及表 2.12。

。

表 2.11 平衡計分卡在政府機關之應用 國外學者研究彙整表

學 者	研 究 對 象	主要論點及發現
Kaplan & Norton (1996)	美國聯邦政府採購部門	平衡計分卡整合各功能部門，達成目標。
Corrigan (1996)	澳洲空軍基地	在管理資訊整合上有特殊價值。
Wise (1997)	美國聯邦政府資訊部門	可以澄清策略目標，並落實策略執行。
Arveson (1998)	國防武器研發機構	增加管理資訊實用性，達成策略性目標。
Jackson (1999)	公共部門績效管理	使組織的活動與成果間取得平衡發展，並聯結到長期的策略目標。

資料來源：本研究整理

表 2.12 平衡計分卡在政府機關之應用 國內學者研究彙整表

學 者	研 究 對 象	主要論點及發現
張錫峰、劉俊儒 周齊武 (民 86)	以大學會計教育為例。	平衡計分卡應用在大學會計教育的革新
李建華 (民 88)	以會計教育為例。	BSC 運用於會計教學 並設定衡量指標
於嘉玲 (民 89)	以僑務委員會為例	建構公務機關績效衡量 指標
周齊武、杜瑞榮 顏信輝 (民 89)	以我國會計系教學為例。	利用 BSC 的設計，落 實會計教學工作

表 2.12 平衡計分卡在政府機關之應用 國內學者研究彙整表 (續)

周傳震 (民 89)	以國防科技研究機構為例。	發展的指標是為了組織未來成功策略目標，不是成為另一個行政管理的工具。
宣介慈 (民 91)	訓練績效評估，以我國警察機關為例。	使警察在職訓練工作更落實、發揮成效。
卜家翔 (民 91)	以桃園縣環保局為例。	現行績效項目繁多，衡量指標不易設計及量化。
章淑枝 (民 91)	以國立商職為例。	平衡計分卡適用於非營利組織，並有助於整體目標之實現。
許詩問 (民 91)	應用在會計教育學系。	協助大學院校建立績效衡量系統。
郭榮興 (民 91)	我國女性軍官績效評估之研究。	所萃取之構面及指標，可供其他軍種之共同性指標。

資料來源：本研究整理

2.4.8 行政機關施政績效衡量指標彙整

經由上述文獻資料 (政府施政績效評估、警政績效評估、平衡計分卡) 之整理，考量公務機關特性，歸納出符合平衡計分卡四構面之績效衡量指標，作為本研究問卷項目，如表 2.13 所示。

表 2.13 公務機關施政績效衡量指標彙整表

構 面	衡 量 指 標
顧客構面	服務對象滿意度、服務回應性與即時性 服務對象參與程度、服務態度、與服務對象之關係、服務品質與功能、服務對象之維繫、服務對象成長率。
財務構面	年度獲得經費、預算支用率、資源分配 專案計畫之額度爭取、資源有效利用程度、預算成本適當控制、預算批准與成長率。
內部流程構面	內部管理、管制考核、資訊系統能力、 團隊績效、組織之改進活動、公文電子化、科技運用、組織內各單位之協調、民意機關之關係、組織整體形象、機關對外協調、計畫克服之困難、符合計畫進度。
創新與學習構面	員警常年訓練、員警滿足感、員警之進修、個人與組織之配合度、員警建言與建言之採納。

資料來源：本研究整理

本節小結：

綜合本章文獻的探討，本研究發現政府的績效衡量，分別於民國九十年、九十二年起始有明確的「施政績效評估作業要點」與「績效獎金計畫」，要求各級行政機關據以實施，採行策略性管理制度，依據使命、願景，訂定績效目標、策略目標與衡量指標。警察機關亦是政府機關之一，自應受其規範；然而警察治安績效衡量指標

，見仁見智，眾說紛紜，有待釐訂。同時在此開放、多元進步的社會結構，政府如何達成民眾與選民的所託，當今企業使用平衡計分卡制度成功模式，值得政府機構效法學習。因此，本研究以嘉義縣警察局為個案，結合組織的特性與平衡計分卡的理論發展，探究其實施平衡計分卡的可行性。

第三章 研究設計與方法

本研究主要目的在瞭解個案機構實施平衡計分卡之可行性，本章分為四節；第一節研究架構；第二節研究設計；第三節問卷回收統計；第四節資料分析方法。

3.1 研究架構

本研究依據研究動機、研究目的及相關文獻探討整理分析，提出以下研究架構，如圖 3.1 所示。

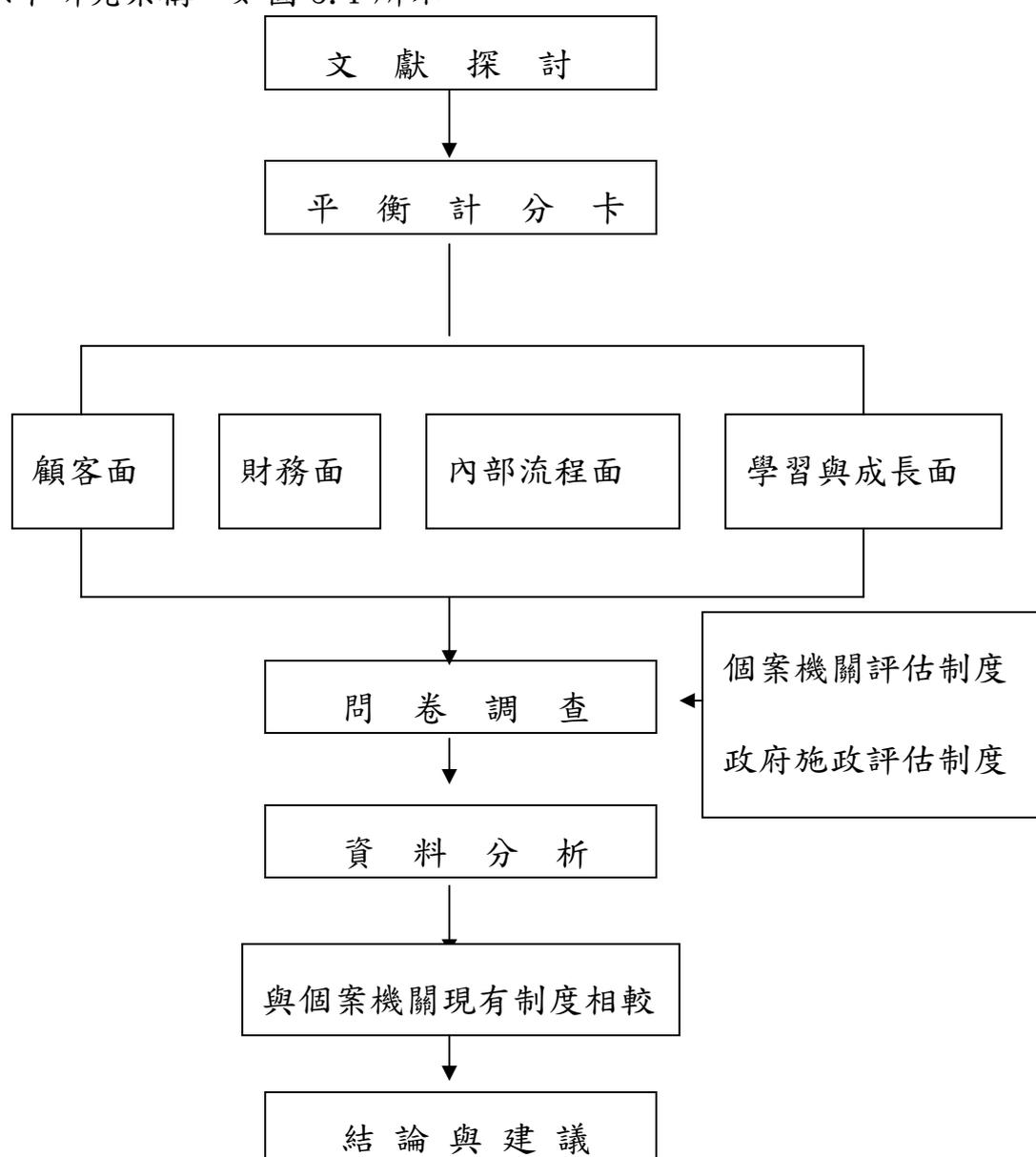


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

本研究架構，主要彙整警政績效個別性衡量指標、政府施政績效共同性衡量指標，與符合平衡計分卡四構面之行政績效衡量指標，再以問卷調查方式，蒐集個案機關員警，對組織目標、績效評估制度的認知程度，以及對上述績效衡量指標之重要性程度知覺，以 SPSS 統計分析軟體，做描述性統計分析、因素分析、變異數分析等方法找出建構平衡計分卡的方向與實際方法，最後與個案機關現有制度及策略願景相較，提出結論與建議。

3.2 研究設計

個案機關屬於政府警務部門，其在組織特性及任務與其他企業明顯不同，且其擁有的資源及對國家與治安的影響，亦非一般民間企業所能比擬。故本研究採用個案研究方法，對個案透過全盤的分析來進行研究，並建立、歸納通則化的結論，作為個案機關實施平衡計分卡制度之可行性與推展至其他政府機構之參考。

本研究以問卷調查作為蒐集資料的研究工具，以嘉義縣警察局全體員警為研究對象實施問卷。本量表由個案機關員警依其個人感受填答，屬自陳量表，為考量研究對資料之需求、答卷者之意願與問卷回收之難易，本問卷設計力求精簡，採結構式的封閉型問題，題目型式採用的評價尺度為李克特（Likert Type）加總尺度法的五點式量表，以不計名方式，由受試者從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」或「非常不重要」、「不重要」、「無意見」、「重要」、「非常重要」五項選擇中，在適當□中打✓，計分方式正向題目係按 1、2、3、4、5 依序計分；反向題目係按 5、4、3、2、1 依序計分；最後計算各向度得分與總量表得分。量表上所得分數高低，即表示受試者態度的強弱。

本調查問卷的設計來源係參考於嘉玲（民 89）所設計之問卷問項，問卷題目經過與指導教授數次討論，將有疑義的部分加以刪除或修正，並經過多次斟酌始擬訂問卷初稿，為發掘用字的妥當性與回應的適當性，請個案機關員警 20 名，對問卷初稿進行預試並提出建議，最後編制本研究問卷。

本調查問卷共分成三部分，第一部分為績效評估制度之問項，第二部分為警察績效個別性衡量指標、政府施政績效共同性衡量指

標、平衡計分卡行政衡量指標問項，第三部分為個人基本資料。茲將各部分之問項分配敘述如下：

一、績效評估制度認知程度量表

主要係針對個案機關員警對其組織目標、現行績效評估制度、績效衡量指標，以及組織訂定績效衡量指標之考量依據，依其個人觀點表達認知程度。另對有關刑案發生不報、虛報、匿報現況了解，及對可以防制刑案發生不報、虛報、匿報的防制作為的認知程度予以表達，作為個案機關今後努力方向之參考。

二、績效評估衡量指標重視程度量表

政府施政績效衡量指標分個別性指標與共同性指標，本量表主要係答卷者對其組織5項個別性衡量指標，及政府單位3項共同性指標，與彙整文獻后符合平衡計分卡四構面之33項衡量指標，做為問項，以瞭解其個人之重視程度，並作為建構平衡計分卡之考量。

三、個人基本資料量表

本部分係依答卷者之基本特徵，以比較不同特質之答卷者對績效評估項目之觀點是否有異。

3.3 問卷回收統計

問卷於九十一年十二月份，利用季常訓機會，採普測自由繳卷方式，共發出 1200 份（實際現有人數 1341 人），回收 947 份，剔除答題不全者或答題全為同一選項者之無效問卷 96 份，有效問卷計 851 份，有效問卷回收率 70.91%，詳如表 3.1 樣本分布情形統計表。

由表 3.1 可得知，有效問卷中男警佔多數 96.7%，年齡大部分介於 30-50 歲之間，婚姻狀況以已婚者居多，服務年資大多數超過 10 年以上，其學歷以警員班、專科班較多，擔任職務以非主管人員最為常見，同時以外勤警力為主。

表 3.1 樣本分布情形統計表

研究樣本性別別		
性 別	回 收 份 數	百分比
男	823	96.7
女	28	3.3
總 計	851	100
研究樣本年齡別		
年 齡 別	回 收 份 數	百分比
30 歲以下	55	6.5
31-40 歲	385	45.2
41-50 歲	303	35.6
51 歲以上	108	12.7
總 計	851	100
研究樣本婚姻狀況別		
婚 姻 狀 況	回 收 份 數	百分比
已 婚	785	92.2
未 婚	66	7.8
總 計	851	100

表 3.1 樣本分布情形統計表 (續)

研究樣本服務年資別		
服務年資	回收份數	百分比
未滿 10 年	75	8.8
11-15 年	285	33.5
16-20 年	310	36.4
21 年以上	181	21.3
總 計	851	100
研究樣本學歷別		
學 歷	回收份數	百分比
高中職	319	37.5
專科	335	39.4
大學	184	21.6
研究所	13	1.5
總 計	851	100
研究樣本擔任職務別		
擔任職務	回收份數	百分比
一級主管	27	3.2
二級主管	55	6.5
基層主管	59	6.9
非主管人員	710	83.4
總 計	851	100
研究樣本工作性質別		
工作性質	回收份數	百分比
內 勤	326	38.3
外 勤	525	61.7
總 計	851	100

資料來源：本研究整理

3.4 資料分析方法

問卷回收後，即對問卷進行整理，將資料不完整或填答內容完全一致的無效問卷剔除，剩餘有效問卷進行編碼、建檔，並以 SPSS For Windows 統計套裝軟體進行分析與處理。

3.4.1 描述性統計分析

描述性統計 (descriptive statistics) 是一用於整理、描述、解釋資料的系統方法與統計技術，目的是要將所蒐集的資料，以簡單明白的統計量數來描述，以描述統計資料的集中趨勢、變異情形等特性 (方世榮，民 87)。本研究以次數分配，瞭解整個資料的分布情況；以資料的平均數與標準差，瞭解資料的共同趨勢與分散情形。

3.4.2 因素分析

因素分析 (factor analysis) 是心理計量領域最常用的統計分析方法之一，它能夠協助研究者進行效度的驗證，以及簡化測量的內容，亦即將複雜的變項予以簡化，成為幾個特定的同質性類別。並根據每一個因素的主要概念，選用最具有代表性的題目來測量特質，以最少的題項，進行最直接適切的測量 (邱皓政，民 89)。基此，所以本研究針對警察績效衡量指標暨平衡計分卡四構面顧客、財務、內部流程、學習與成長面等進行因素分析。在分析時主要採用的方法為主成份分析法 (Principal Component Analysis) 萃取因素，取出特徵值 (Eigenvalue) 大於 1.00 的因素，以最大變異數法 (Varimax) 進行正交轉軸，以求取因素負荷量及解釋變異量，其中因素負荷量大於 0.4 者，解釋 40% 以上之變異時，因素分析之結果便相當可取，本研究爰以此準則為萃取標準。

3.4.3 單因子變異數分析

變異數分析 (analysis of variance) 簡稱 ANOVA，是社會與行為科學最常用的統計方法之一，變異數分析所要檢驗的整體平均數是否具有顯著的差異。本研究主要目的，是用於檢定問卷樣本員警之不同工作性質、職務、年資、學歷、年齡等基本資料因素的差異，對於績效衡量指標（警察績效衡量指標與平衡計分卡四構面指標）之選取是否產生差異，其判斷標準為 P 值是否小於 0.05，若達到此標準，即表示樣本組在某一方面之特徵，對於衡量指標之選取有差異，以之作為未來實施平衡計分卡制度之參考。

第四章 個案研究

依個案機關之簡介、組織編制、任務（使命）、職權、勤務方式
組織策略、現行績效評估制度、策略目標分述之：

4.1 簡介與組織編制

4.1.1 簡介

嘉義縣警察局原與嘉義市警察局合署辦公，於民國七十二年嘉義市政府升格為省轄市後，嘉義縣、市政府分署辦公，但縣警局與市警局仍未分署辦公，待民國八十一年元月一日起，縣、市警察局始分署辦公，從原來的嘉義市中山路遷移至目前的嘉義縣太保市祥和一路。嘉義縣位於嘉南平原中心，面積 1,951.39 平方公里，轄有十八鄉、鎮、市，357 個村里，共有 157,756 戶，人口 562,352 人（截至 91 年 12 月底之統計數）。

縣民以務農為主，民風純樸，工商業不發達，人口有外流情形，惟因幅員遼闊，山區易為要犯藏匿，海岸線走私亦時有所聞，另有部分黑道組合欺壓善良等治安狀況，為本轄之治安隱憂。在有限警力下，由於全體員警上下一心，戮力以赴，轄區治安堪稱良好。

4.1.2 組織編制

嘉義縣警察局編制員額 1,366 人，置局長一人、副局長二人、主任秘書一人，下設二十個課、室、隊、中心，六個分局，十二個分駐所，六十八個派出所，七個山地檢查哨，469 個警勤區。組織編制如 4.1 圖：

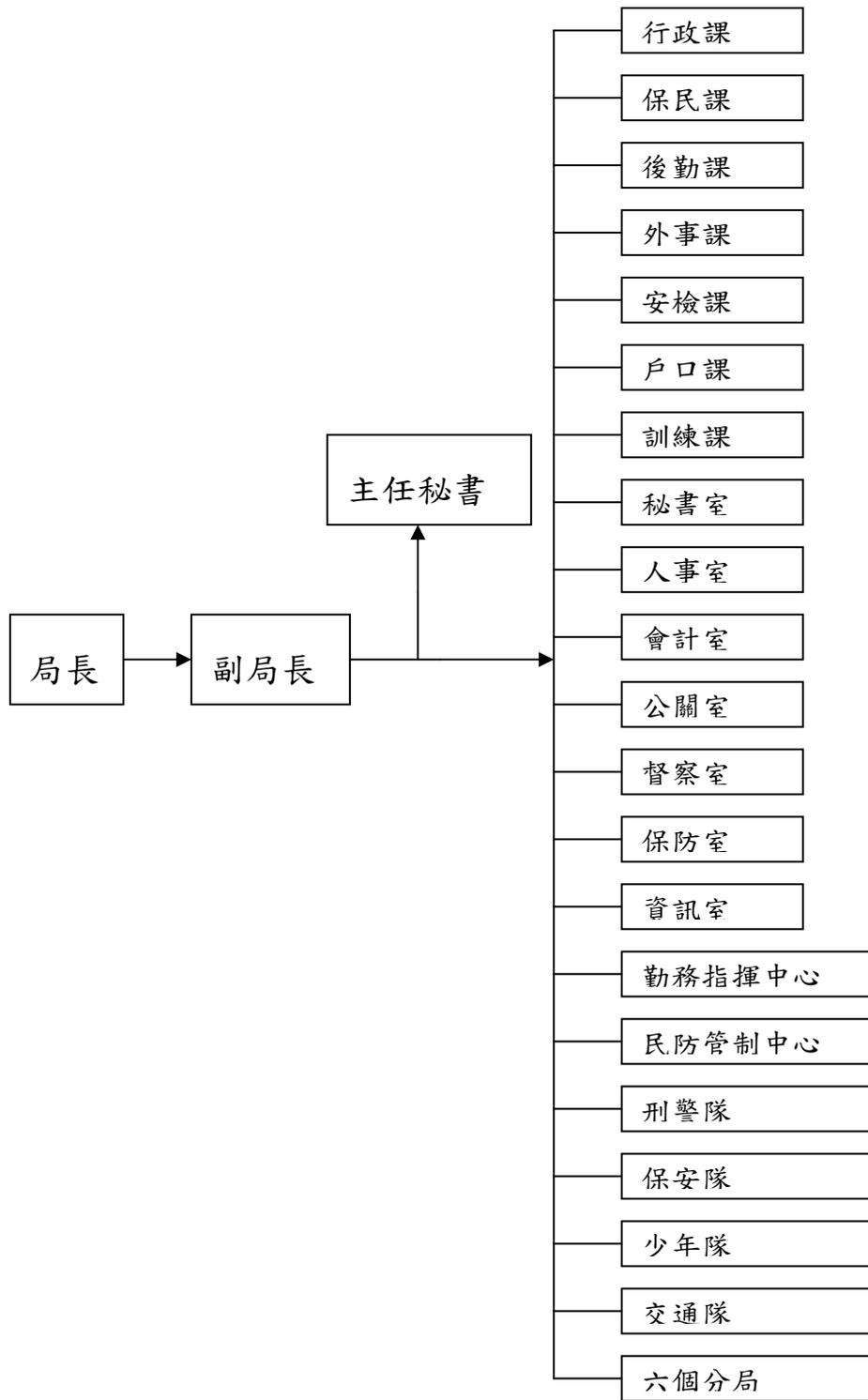


圖 4.1 嘉義縣警察局組織圖

資料來源：本研究整理

4.2 任務、職權、勤務方式與組織策略

4.2.1 警察任務（使命）

警察任務為依法維持公共秩序，保護社會安全，防止一切危害，促進人民福利。（警察法第二條）。

主要任務：依法維持公共秩序，保護社會安全，防止一切危害。

輔助任務：促進人民福利。

4.2.2 警察職權(警察法第九條)：

- (一) 發布警察命令。
- (二) 違警處分。
- (三) 協助偵查犯罪。
- (四) 執行搜索、扣押、拘提及逮捕。
- (五) 行政執行。
- (六) 使用警械。
- (七) 有關警察業務之保安、正俗、交通、衛生、營業、建築、市容整理、戶口查察、外事處理等事項。
- (八) 其他應執行法令事項。

所謂「警察職權」，乃是「警察任務」之下位概念，而與「機關職掌」同意。其所以不稱為「職掌」而稱為「職權」者，乃因警察工作常會限制民眾的自由與權利，故取其「職務與權限」之合稱。今日我國的警察職權，除少部分的「秩序行政」外，其餘大部分都與「犯罪」有關，亦即若非偵查犯罪，即是預防犯罪。嚴格言之，少部分的秩序行政，如行業的管理等，實際上亦限於與「犯罪」有關之行業，如警察機關主管之保全業、當舖業、汽機車修配業、委託寄售及舊貨業等莫不如此。從而可知，警察職權限於「治安與

交通」，實有堅強的根據（警政白皮書，民90）。本研究因限於時間與篇幅，僅就治安面予以論述。

4.2.3 警察勤務

警察勤務，係指警察機關與其所屬人員為達成警察任務，以最有效之方法編組或分班，配備警用裝備、機具，責其按預排之服勤起迄時間，並循預定之勤務方式，執行各種特定之警察業務，經規劃以有紀律、有效率，能發生預期治安效果為目標之警察活動。警察勤務方式（警察勤務條例第十一條）：

（一）勤區查察

於警勤區內，由警勤區警員執行之，以戶口查察為主，並擔任社會治安調查等任務。

（二）巡邏

劃分巡邏區（線），由服勤人員循指定區（線）巡視，以查察奸宄，防止危害為主；並執行檢查、取締、盤詰及其他一般警察勤務。

（三）臨檢

於公共場所或指定處所、路段，由服勤人員擔任臨場檢查或路檢，執行取締、盤查及有關法令賦予之勤務。

（四）守望

於衝要地點或事故特多地區，設置崗位或劃定區域，由服勤人員在一定位置瞭望，擔任警戒、警衛、管制；並受理報告、解釋疑難、整理交通秩序及執行一般警察勤務。

（五）值班

於勤務機構設置值勤臺，由服勤人員值守之，以擔任通訊連

絡、傳達、接受報告為主；必要時，並得站立門首瞭望附近地帶，擔任守望等勤務。

(六) 備勤

服勤人員在勤務機構內待命，以備突發事件之機動使用，或臨時勤務之派遣。

警察勤務之實施，不分晝夜執行，普及轄區，並以行政警察為中心，其他各種警察配合之（警察勤務條例第三條）；警察局或分局設有各種警察隊（組）者，應依其任務，分派人員，服行各該專屬勤務，構成轄區點、線、面，整體勤務之實施（警察勤務條例第二十條）；各專業警察機關執行各該專屬勤務（警察勤務條例第二十七條）。

4.2.4 組織策略

警察局基於上述組織任務（使命）目標，及肆應社會變遷，契合社會需求，須謀求策略維護轄區治安：

(一) 在預防與偵查犯罪策略

1、預防犯罪：

- (1) 預防犯罪宣導。
- (2) 防處少年事件。
- (3) 防制治安人口再犯。
- (4) 金融機構安全維護。
- (5) 查察銷贓處所。
- (6) 建立社區治安維護體系—守望相助再出發工作。成立守望相助巡守隊五十七隊，人員 1,374 人。

2、偵查犯罪：

- (1) 偵破刑案。
- (2) 檢肅非法槍械。
- (3) 檢肅毒品。
- (4) 檢肅流氓幫派。
- (5) 查捕各類逃犯。
- (6) 取締職業賭場。

(二) 人力資源策略：

1、適當人力分配

- (1) 辦公室電腦化，文書工作效率提高，應重新檢討人力配置，以免浪費警力，或形成勞逸不均現象。
- (2) 治安單純，人口稀少的派出所可考慮裁併，以節省值班、值宿之警力。

2、重視激勵：

- (1) 推行為民服務績優表揚—利用每月局務會報公開頒發獎牌、獎狀、獎金、行政獎勵等，表揚為民服務績優員警，激勵員警主動為民服務，造成風潮，符合民眾要求。
- (2) 破案有功或執勤認真著有績效者，由局長頒發獎金，並予行政獎勵。
- (3) 每年甄選績優員警若干名，由警局編列預算，辦理員警出國旅遊，激勵工作士氣。

(三) 教育學習策略：

1、教育制度：

目前警察教育訓練包括養成教育、進修教育、深造教育、常年教育，前三項分別由中央警察大學及臺灣警察專科

學校辦理。常年訓練係對在職警察人員實施訓練的課程，由各警察機關分層負責辦理，區分為個人、組合、特殊任務警力、專案、幹部及專案訓練等，除成立警察訓練基地，定期辦理幹部講習、師資培訓及特殊任務警力訓練外，其餘課目均要求各級警察機關結合日常勤務反覆磨練，以發揮統合力量，提升員警素質及執勤能力。

2、訓練方式：

有關員警的常年訓練，原為每月編排每人八小時之術科訓練（射擊、柔道、跆拳道、慢跑等），自 90 年 10 月份起，由每月常訓改為季常訓，即每三個月每人集中訓練三天，上午編排學科訓練（各種法令講習、新知傳授、專題演講等），下午實施術科訓練，以提升員警素質與與体能。

（四）提升行政效率：

- 1、公文電子化。
- 2、訂定標準作業程序。
- 3、導入 ISO 品質認證。

（五）為民服務策略：每年辦理民眾治安滿意度調查，作為改善依據。

（六）警察科技策略：

隨著科技發展，全球資訊交流無遠弗屆，跨國性及科技性犯罪層出不窮；警察機關須不斷充實、汰換、更新刑警器材，加速警用資訊之推廣、運用，更新警用通訊設備，俾利各級員警執行日常勤務，遂行打擊犯罪、維護治安任務。

- 1、刑事鑑識科技：以精密、尖端之刑事鑑識設備，強化科學辦

案技能。

- 2、警察資訊科技：以迅速、便捷的警用資訊網路，快速反應犯罪情資查詢。
- 3、警察通訊科技：以輕巧、靈活的通訊設備，增強員警執勤效能。

此外，並配合當前政府以民意為依歸、以問題為導向之施政策略，研發為民服務網路系統，提供民眾查詢，創造警民一體的治安局面。

(七) 雷霆專案（改善社會治安具體對策）

- 1、掃除治安亂源，以當前影響民眾切身生命、財產安全之重要課題為核心，集中力量，展現成效，提升民眾對政府維護治安之信心。
- 2、強化媒體宣導，發揮輿論傳播功能。
- 3、提高「見警率」，建立民眾對警察之信心。
- 4、掃除金融單位黑金勾結弊端，營造政府革新形象。
- 5、整合海巡、空中警察單位，維護海域及海岸安全。

(八) 預算執行

- 1、預算爭取：依年度重點工作，編列執行經費。
- 2、有效預算執行：經費執行，符合維護治安需求。

4.3 個案機關現行績效評估制度與策略目標

4.3.1 個案機關現行績效評估制度

警政署規定：台灣省各縣市警察局自九十二年度起全面實施績效評估制度（詳如附錄二嘉義縣警察局九十二年度實施績效評核作業執行計畫）。

（一）績效目標：「塑造專業與效率的治安作為」。

（二）衡量指標：

1、共同性衡量指標為：

- （1）公文處理時效與品質。
- （2）院長、部長民意電子信箱處理時效。
- （3）預算執行率。
- （4）電話禮貌。
- （5）委託研究計畫執行績效。

2、一般性（個別性）衡量指標為：

- （1）提升全般刑案破獲率。
- （2）提升竊盜案件破獲率。
- （3）輔導成立村（里）社區守望相助巡守隊。
- （4）降低交通事故死亡率。
- （5）完成分局導入 ISO 品質管理系統。

4.3.2 個案機關平衡計分卡四構面之策略目標

茲彙整個案機關現行之組織策略與績效評估制度，可釐出個案機關可運用於平衡計分卡四構面之策略目標，如表 4.1 所示。

表 4.1 嘉義縣警察局可運用於平衡計分卡的策略目標

顧客構面	<ul style="list-style-type: none"> • 提升全般刑案破獲數 • 加強犯罪預防 • 提升顧客滿意度 • 加強為民服務
財務責任構面	<ul style="list-style-type: none"> • 有效預算執行
內部流程構面	<ul style="list-style-type: none"> • 輔導成立村（里）社區守望相助巡守隊 • 提升行政效率 • 健全內部管理 • 完成分局導入 ISO 品質管理系統 • 運用科技（監錄設備） • 訂定標準作業程序
學習與成長構面	<ul style="list-style-type: none"> • 實施員警常訓 • 加強員警在職訓練 • 舉辦員警座談會

資料來源：本研究整理

本章小結：

由上觀之，嘉義縣警察局是一特殊之政府專業機關，職司治安維護、交通安全，工作繁雜，責任重大。在此一開放民主，多元的社會環境，須不斷革新，不斷進步，更亟需一套完整的策略性管理制度，以便評估其組織績效，是否達成組織之任務（使命）目標。

個案機關為了達成上述維護治安任務，完成組織目標，在有限預算下，訂定各項治安策略，重視員警職能訓練，運用科技提升破案技能與行政效率，以服務為導向，加強為民服務。可見個案機關已實際在實施策略性管理制度，且已符合平衡計分卡四構面之雛型。

。

第五章 研究結果與分析

5.1 問卷信度與效度分析

信度即是測量的可靠性，係指測量結果的一致性或穩定性（邱皓政，民 89）。最常用的估計法為 Cronbach (1951) 所發展的 α 值，以說明該量表的可信賴程度。本研究問卷（有效樣本 851 份）的信度分析結果，整個量表的 Cronbach's α 為 0.8966 屬於高信度係數，各構面係數也在 0.7 以上（如表 5.1、表 5.2 所示），依 Nunnally (1978) 的研究指出 α 係數最少應在 50% 至 60% 以上，其各構面量表之內部一致的信度方可接受。因此本研究量表的可靠程度相當高，其內部一致性令人滿意。

效度是測量的正確性，指評估量表的問項，確能測得其所欲測量的特質或功能的程度；分為內容效度 (content validity)、效標關聯效度 (criterion-related validity)、建構效度 (construct validity) 等（邱皓政，民 89）。其估計方式，陳順宇（民 87）認為通常使用因素分析的解釋變異量來評估量表的建構效度。一般大都以解釋變異量大於 40%，即達效度效果。黃俊英（民，91）則謂在社會科學領域裡，因資訊通常較不精確，常常以能解釋總變異數的 60%（有時甚至更低），就算令人滿意了。本研究問卷各問項經以因素分析後，各構面累積解釋變異量介於 49%~74%，所以本研究量表的效度應屬可接受範圍。

5.1 績效評估制度認知程度各構面信度與效度分析表

區分	問項數目	累積解釋變異量	Cronbach's α
績效評估制度之 認知程度	5	49%	0.7482
制定績效指標考 量依據認知程度	6	64%	0.8884
刑案發生不報、虛 報、匿報與防制	6	64%	0.7178

資料來源：本研究整理

表 5.2 績效衡量指標重要性程度信度與效度分析表

區分	問項數目	累積解釋變異量	Cronbach's α
警察績效個別性 衡量指標	5	74%	0.7449
政府施政績效共 同性衡量指標	3	59%	0.7133
平衡計分卡顧客 構面衡量指標	8	64%	0.8170
平衡計分卡財務 構面衡量指標	7	52%	0.8444
平衡計分卡內部流 程構面衡量指標	13	57%	0.8573
平衡計分卡創新學 習構面衡量指標	5	67%	0.7065

資料來源：本研究整理

5.2 描述性統計分析

5.2.1 現有績效評估制度問項

本研究問卷第一部分認知程度問項，係員警對該個案機關的組織目標、績效評估制度之認識與瞭解、組織績效的滿意度、績效衡量指標、機關制定績效衡量指標時之考量依據、以及刑案發生（不報、虛報、匿報）與防制作為之調查。謹就問卷結果分述如下：

（一）個案機關員警對組織目標的瞭解

該機關員警填列同意或非常同意者達 64.9%，顯示大部分員警對組織的目標瞭解清楚，有利於推動實施平衡計分卡。

表 5.3 我瞭解我的組織目標知覺分析表

	次 數	百分比%	累積百分比%
非常不同意	10	1.2	1.2
不同意	43	5.1	6.3
無意見	246	28.9	35.2
同意	469	55.1	90.3
非常同意	83	9.8	100.0
總和	851	100.0	

資料來源：本研究整理

（二）個案機關員警對現行績效評估制度的瞭解

目前政府施政績效評估有二：一為行政院研考會辦理的政府機關施政績效評估，一為行政院人事行政局辦理的行政院暨地方各級行政機關績效獎金制度，前者於民國九十一年開始施行，後者則於九十二年開始實施，以致個案機關員警對現行績效評估制度的瞭解

的僅 40.6%，如 5.4 表統計，有待加強教育宣導。

表 5.4 我瞭解我組織現行績效評估制度知覺分析表

	次 數	百分比%	累積百分比%
非常不同意	27	3.2	3.2
不同意	177	20.8	24.0
無意見	302	35.5	59.5
同意	296	34.8	94.2
非常同意	49	5.8	100.0
總和	851	100.0	

資料來源：本研究整理

(三) 個案機關員警對現行績效評估制度的滿意度

如上個問項所述，政府地方機關的施政績效評估制度，本（九十二）年度始將實施，員警瞭解不足，僅 22.4% 員警表示滿意，有待加強努力。如表 5.5 所示。

表 5.5 我對我組織現行的績效評估制度滿意分析表

	次 數	百分比%	累積百分比%
非常不同意	73	8.6	8.6
不同意	246	28.9	37.5
無意見	342	40.2	77.7
同意	170	20.0	97.6
非常同意	20	2.4	100.0
總和	851	100.0	

資料來源：本研究整理

(四) 個案機關員警對目前的績效滿意度

警察機關職司治安維護，員警基於責任感，績效壓力大，所以僅 43.6%對自己組織績效表示滿意，有待克服。如表 5.6 所示。

表 5.6 我對我目前組織的績效滿意知覺分析表

	次數	百分比%	累積百分比%
非常不同意	32	3.8	3.8
不同意	140	16.5	20.2
無意見	308	36.2	56.4
同意	350	41.1	97.5
非常同意	21	2.5	100.0
總和	851	100.0	

資料來源：本研究整理

(五) 瞭解目前組織績效衡量指標

新制始將實施，原先的績效衡量指標，如本研究第二章所述，見仁見智，有謂以刑案發生數及破獲數為指標，亦有主張以犯罪預防、為民服務、民眾滿意度等為指標，尚無一套統一公認指標，僅 32.2%員警自認瞭解以什麼指標衡量績效，顯示衡量指標不明確，無法告知員警努力目標，有待釐訂。如表 5.7。

表 5.7 我瞭解目前組織績效衡量指標是什麼知覺分析表

	次 數	百分比%	累積百分比%
非常不同意	29	3.4	3.4
不同意	252	29.6	33.0
無意見	296	34.8	67.8
同意	249	29.3	97.1
非常同意	25	2.9	100.0
總和	851	100.0	

資料來源：本研究整理

(六) 制定績效衡量指標的考量依據

在制定績效衡量指標的考量依據，有能夠與機關目標及策略相結合、簡單員工易於瞭解、能夠誘導員工從事有利機關之行為、能夠明確劃分績效好壞激勵員工向上、能夠與獎賞制度一致、能夠反映機關實際狀況等問項，從表 5.8 顯示個案機構員警有一致的認知程度，亦即表示在制定績效衡量指標時，能朝此方向應該能為員工所認同。

表 5.8 制定績效衡量指標的考量依據知覺分析表

問 項	非常不 同意	不同意	無意見	同意	非常 同意
能夠與機關目標及策略相結合	1.8	10.9	17.6	55.9	13.7
簡單、員工易於瞭解	1.9	10.3	17.0	56.9	13.9
能夠誘導員工從事有利機關之行為	3.1	9.5	23.3	49.8	14.3
能夠明確劃分績效好壞激勵員工向上	3.6	9.6	20.9	49.4	16.5
能夠與獎賞制度一致	4.9	9.6	22.1	47.7	15.6
能夠反映機關實際狀況	4.2	11.6	23.4	45.8	14.9

資料來源：本研究整理

(七) 有關刑案發生不報、虛報、匿報與防制問項

刑案發生不報、虛報、匿報直接影響刑案破獲數統計的正確性，影響警察的治安績效，又最為人所詬病，以致不相信政府公布的數字，甚至於警察自己都在存疑，由表 5.9 所示，刑案發生不報、虛報、匿報的情況仍存在也相當嚴重；所幸警政署不諱疾忌醫，努力實施報案三聯單、報案網路查詢暨將 110 報案統一於警察局勤務指揮中心來改善防制不報、虛報、匿報行為，也受員警認同，尤以 110 報案統一於警察局勤務指揮中心，由警察局勤務指揮中心受理刑案，並指揮處理方式最佳、最被信賴。

表 5.9 有關刑案發生不報、虛報、匿報與防制知覺分析表

問 項	認知程度 (百分比%)	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
刑案發生而被害人不願意報案		7.3	37.0	30.3	22.8	2.6
虛報刑案 (以小報大、以大報小)		8.3	25.5	17.6	44.3	4.2
匿報刑案 (吃案)		9.0	23.9	15.6	46.8	4.7
報案三聯單可改善不報、虛報、匿報		6.3	14.9	12.2	58.5	8.0
報案網路查詢可改善不報、虛報、匿報		3.2	15.5	23.7	48.5	9.0
110 報案統一於警察局勤務指揮中心可改善不報、虛報、匿報		2.7	9.5	15.6	56.8	15.4

資料來源：本研究整理

5.2.2 重要性分析結果

本節針對本研究問卷警察績效個別性衡量指標、政府施政績效共同性衡量指標、平衡計分卡績效衡量指標，進行平均數、標準差分析，再依平均值之高低作排序，藉以分析各指標之重要性程度。衡量指標之平均值越高，表示受員警認同程度越高，重要性程度也較高。

(一)「警察績效個別性衡量指標」之重要性分析

由表 5.10 可得知員警對本研究彙整的五項「警察績效個別性衡量指標」知覺，經分析結果其平均數 4.0872，高於中間值 3，顯示出員警對本研究所彙整之五項績效衡量指標趨向於認同的。

表 5.10 警察績效個別性衡量指標重要性分析表

區分	問項	平均數	標準差	順序
警察治安 績效指標	包含員警工作品質在內	4.23	.75	1
	包含犯罪預防在內	4.17	.78	2
	包含為民服務在內	4.12	.83	3
	包含刑案破獲數	3.97	.86	4
	包含刑案發生數	3.95	.90	5
	總和	4.0872	.5809	

資料來源：本研究整理

(二)「政府施政績效共同性衡量指標」之重要性分析

由表 5.11 可得知員警對整體的「政府施政績效共同性衡量指標」知覺，其平均數為 3.4943，高於中間值 3，顯示出員警對政府施政績效評估制度之共同性衡量指標認同。

表 5.11 個案機關對政府施政績效衡量指標重要性分析表

區 分	問 項	平均數	標準差	順序
政府施政 績效指標	業務面向顧客滿意度	3.79	.87	1
	經費面向預算執行	3.50	.86	2
	人力面向人力精簡	3.19	.81	3
	總 和	3.4943	.6552	

資料來源：本研究整理

(三) 平衡計分卡四構面衡量指標之重要性分析

茲依顧客面、財務面、內部流程面、學習與成長面分述之：

1、顧客構面之重要性分析

由表 5.12 所示，「服務態度」、「服務對象滿意度」、「服務品質與功能」平均值均在 4.00 以上，整體構面平均值 3.7772，顯示個案機關相當重視員警服務態度與民眾滿意度，每年均辦理民意調查所致，亦符合政府施政以「顧客」為導向之政策。在此構面中服務對象方面平均值較低，有待加強努力。

表 5.12 顧客構面之之重要性分析表

區 分	構面名稱	平均數	標準差	順序
平衡計分 卡顧客構 面	服務態度	4.26	.70	1
	服務對象滿意度	4.21	.71	2
	服務品質與功能	4.00	.79	3
	服務回應性與即時性	3.91	.77	4
	服務對象之維繫	3.51	.84	5
	服務對象之成長率	3.47	.83	6
	服務對象參與程度	3.45	.88	7
	服務對象之關係	3.41	.90	8
	總 和	3.7772	.5332	

資料來源：本研究整理

2、財務構面之重要性分析

由表 5.13 所示，財務構面以「年度獲得經費」、「資源分配」、「資源有效利用程度」平均值較高，且整個構面平均值 3.7940，顯示個案機關極重視預算之爭取、分配、支用，以利各項業務之執行。

表 5.13 財務構面之重要性分析表

區 分	構面名稱	平均數	標準差	順序
平衡計分 卡財務構 面	年度獲得經費	4.29	.78	1
	資源分配	3.98	.84	2
	資源有效利用程度	3.88	.81	3
	預算成本適當控制	3.67	.84	4
	預算支用率	3.59	.86	5
	專案計畫之額度爭取	3.58	.98	6
	預算批准與成長率	3.58	.84	7

表 5.13 財務構面之重要性分析 (續)

	總 和	3.7940	.6118	
--	-----	--------	-------	--

資料來源：本研究整理

3、內部流程構面之重要性分析

表 5.14 所示，在內部流程構面以「科技運用」、「資訊系統能力」、「團隊績效」、「公文電子化」最受重視，另整體構面平均值為 3.7949，顯見個案機關已朝政府「e」化暨「組織績效」政策邁進，並講求行政效率。唯在管制考核方面尚待努力加強。

表 5.14 內部流程構面之重要性析表

區 分	構面名稱	平均數	標準差	順序
平衡計分卡內部流程構面	科技運用	4.31	.76	1
	資訊系統能力	4.20	.69	2
	團隊績效	4.10	.75	3
	公文電子化	4.08	.83	4
	組織之改進活動	4.01	.78	5
	組織內各單位之協調	3.92	.84	6
	組織團體形象	3.78	.81	7
	機關對外協調	3.60	.90	8
	計劃克服之困難	3.52	.91	9
	內部管理	3.51	.98	10
	符合計畫進度	3.48	.87	11
	民意機關之關係	3.42	.93	12
	管制考核	3.41	.96	13
	總 和	3.7949	.5171	

資料來源：本研究整理

4、學習成長構面之重要性分析

由表 5.15 所示，在學習成長構面整體構面平均值 3.9932，並以「員警之進修」及「員警滿足感」最受重視，顯示社會進步快速，員警不精進警察職能，將無以執法。至於員警座談會亦有其存在價值，唯實施方式力求變化，以提升員警發言意願。

表 5.15 學習成長構面之重要性分析表

區分	構面名稱	平均數	標準差	順序
平衡計分卡創新與學習構面	員警之進修	4.29	.73	1
	員警滿足感	4.21	.86	2
	個人與組織之配合度	3.92	.77	3
	員警常年訓練	3.83	.86	4
	員警建言與建言之採納	3.72	1.08	5
	總和	3.9932	.5358	

資料來源：本研究整理

5、平衡計分卡四構面之重要性分析

由表 5.16 可知學習與成長構面平均值最高，因個案機關平常即有常年訓練，相當重視在職教育，其次為「財務構面」、「內部流程構面」、「顧客顧構面」，以顧客顧構面最低，有待加強努力。

表 5.16 各構面之重要性分析表

構面名稱	平均數	標準差	順序
學習與成長構面	3.9932	0.5358	1
內部流程構面	3.7949	0.5171	2
財務構面	3.7940	0.6118	3
顧客顧構面	3.7772	0.5332	4

資料來源：本研究整理

本節小結：

本研究依據個案機關之組織策略及現行績效評估制度，彙整建構個案機關平衡計分卡四構面之策略目標，並彙整公務機關施政績效學理上建議採用之指標，進行問卷調查，瞭解個案機關員警，對於指標的認同度，經過重要性分析後，在平衡計分卡的四構面，各選出每個構面中前三個指標，作為績效衡量指標之參考，如表 5.17 所示：

表 5.17 衡量指標員警選取結果彙整表

顧客面指標		財務面指標		內部流程面指標		學習成長面指標	
重要性	指標名稱	重要性	指標名稱	重要性	指標名稱	重要性	指標名稱
1	服務態度	1	年度獲得經費	1	科技運用	1	員警之進修
2	服務對象滿意度	2	資源分配	2	資訊系統能力	2	員警滿足感
3	服務品質與功能	3	資源有效利用程度	3	團隊績效	3	個人與組織配合度

資料來源：本研究整理

5.3 因素分析結果

本研究為建構個案機關警察績效衡量個別性指標，與平衡計分卡各構面衡量指標，爰利用因素分析法，將同構面中性質相近之指標歸類，以簡化指標項數。本研究以主成份分析法選取特徵值大於 1 的因素，並以最大變異數法求取因素負荷量及解釋變異量。

結果在警察績效衡量個別性指標五個因素中萃取二個類別因素，依解釋變異量排列為「為民服務與犯罪預防（平均因素分數為 1.8963E-16）」及「刑案破獲數與發生數（平均因素分數為 3.2600E-16)」。如表 5.18 警察績效衡量個別性指標因素表。且從表 5.19 中可顯示出警察績效指標各因素之內容、因素負荷量、解釋變異量及信度，說明如下：

因素一：為民服務與犯罪預防

在因素一中，共有三個選項之因素負荷量大於 0.4，衡量指標包括有為民服務、員警工作品質、犯罪預防，這些選項皆與為民服務與犯罪預防有關，故將此類指標命名為「為民服務與犯罪預防」。

因素二：刑案破獲數與發生數

在因素二中，有二個選項因素負荷量大於 0.4，衡量指標有刑案破獲數與發生數有關，故將指標以「刑案破獲數與發生數」命名。

表 5.18 警察績效衡量個別性指標因素表

因素歸類	平均值	特徵值	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)
因素一：為民服務與犯罪預防	1.8963E-16	2.487	39.834	39.834
因素二：刑案破獲數與發生數	3,2600E-16	1.228	34.475	74.308

資料來源：本研究整理

表 5.19 警察績效指標因素表

	題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)	Cronbach's α
因素一：為民服務與犯罪預防	4	為民服務	0.867	39.834	39.834	0.7472
	5	員警工作品質	0.801			
	3	犯罪預防	0.737			
因素二：刑案破獲數與發生數	2	刑案破獲數	0.919	34.475	74.308	0.8249
	1	刑案發生數	0.896			

資料來源：本研究整理

所以從上述警察績效衡量指標因素分析結果，警察績效衡量指標有為民服務與犯罪預防、刑案破獲數與發生數二項。

此外，就平衡計分卡四構面共萃取出七個類別因素，在顧客顧面歸納出二個類別，依解釋變異量排列為「服務對象認同（平均因素分數為 $-6.0715E-17$ ）」及「服務對象滿意度（平均因素分數為 $1.0067E-16$ ）」。在財務構面僅歸納出一個類別因素，即「預算執行（平均因素分數為 $-1.7868E-16$ ）」。在內部流程構面歸納出二個類別，依解釋變異量排列為「內部管考與公共關係（平均因素分數為 $4.5103E-16$ ）」及「科技運用（平均因素分數為 $1.2447E-16$ ）」。在學習與成長構面亦歸納出二個類別，依解釋變異量排列為「員警進修與滿意度（平均因素分數為 $-3.8294E-16$ ）」及「員警建言（平均因素分數為 $-1.6415E-16$ ）」。如表 5.20 平衡計分卡四構面因素彙整表。

表 5.20 平衡計分卡四構面因素彙整表

	因素歸類	平均值	特 徵 值	解釋變異 量 (%)	累積解釋變 異量 (%)
顧客 構面	因素一：服務對象認同	-6.0715E-17	3.522	34.976	34.976
	因素二：服務對象滿意度	1.0067E-16	1.632	29.456	64.432
財務 構面	因素一：預算執行	-1.7868E-16	3.641	52.014	52.014
內部 流程 構面	因素一：內部管考與公共關係	4.5103E-16	5.312	37.881	37.881
	因素二：科技運用	1.2447E-16	2.400	20.055	57.936
學習 成長 構面	因素一：員警進修與滿意度	-3.8294E-16	2.033	37.715	37.715
	因素二：員警建言	-1.6415E-16	1.320	29.342	67.057

資料來源：本研究整理

以下再就平衡計分卡各構面衡量指標，因素分析結果說明之：

一、顧客構面

就顧客構面的衡量指標因素分析，可將指標歸納為「服務對象認同」與「服務對象滿意度」二類別，從表 5.21 中可顯示出顧客構面各因素之內容、因素負荷量、解釋變異量及信度，說明如下：

因素一：服務對象認同

在因素一中，共有四個選項之因素負荷量大於 0.4，衡量指標包括服務對象之維繫、服務對象之成長率、與服務對象之關係、服

務對象參與程度等，因這些指標與服務對象有關，故將其命名為「服務對象認同」。

因素二：服務對象滿意度

在此因素二，有服務回應性與即時性、服務對象滿意度、服務態度、服務品質與功能等，因這些指標與服務態度有關，故其命名為「服務對象滿意度」。

表 5.21 顧客構面指標因素彙整表

	題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)	Cronbach's α
因素一： 服務對象 認同	7	服務對象之維繫	0.860	34.976	34.9766	0.8553
	8	服務對象之成長率	0.845			
	5	服務對象之關係	0.807			
	3	服務對象參與程度	0.773			
因素二： 服務對象 滿意度	2	服務回應性與即時性	0.788	29.456	64.432	0.7619
	1	服務對象滿意度	0.771			
	4	服務態度	0.755			
	6	服務品質與功能	0.688			

資料來源：本研究整理

二、財務構面

在財務構面的衡量指標因素分析，僅歸納「預算執行」一類別，從表 5.22 中可顯示出財務構面各因素之內容、因素負荷量、解釋變異量及信度，說明如下：

因素一：

在此因素中，全包含財務構面的七項指標，且所有指標因素負

荷量均大於 0.4，衡量指標有預算支用率、預算成本適當控制、預算批准與成長率、專案計畫額度之爭取、資源分配、資源有效利用程度、年度獲得經費等均與預算執行有關，故將其命名為「預算執行」。

表 5.22 財務構面指標因素彙整表

	題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)	Cronbach's α
因素一： 預算執行	2	預算支用率	0.794	52.014	52.014	0.8444
	6	預算成本適當控制	0.752			
	7	預算批准與成長率	0.746			
	4	專案計畫額度之爭取	0.741			
	3	資源分配	0.720			
	5	資源有效利用程度	0.709			
	1	年度獲得經費	0.565			

資料來源：本研究整理

三、內部流程構面

在內部流程構面衡量指標因素分析，可將指標歸納為「內部管考與公共關係」及「科技運用」二類，從表 5.23 中可顯示出內部流程面各因素之內容、因素負荷量、解釋變異量及信度，說明如下：

因素一：內部管考與公共關係

在此因素中，共有八個選項之因素負荷量大於 0.4，衡量指標有內部管理、機關對外協調、管制考核、計畫克服之困難、符合計畫進度、民意機關之關係、組織整體形象、組織內各單位之協調等，與公共關係與內部管理有關，故將其命名為「內部管考與公共關係」。

因素二：科技運用

在因素二中，共有五個選項之因素負荷量大於 0.4，衡量指標有科技運用、資訊系統能力、公文電子化、組織之改進活動、團隊績效等均與科技運用有關，故將其命名為「科技運用」。

表 5.23 內部流程構面指標因素彙整表

	題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)	Cronbach's α
因素一： 內部管考 與公共關係	1	內部管理	0.857	37.881	37.881	0.9066
	11	機關對外協調	0.849			
	2	管制考核	0.840			
	12	計畫克服之困難	0.839			
	13	符合計畫進度	0.829			
	9	民意機關之關係	0.702			
	10	組織整體形象	0.702			
	8	組織內各單位之協調	0.529			
因素二： 科技運用	7	科技運用	0.815	20.055	57.936	0.7424
	3	資訊系統能力	0.752			
	6	公文電子化	0.709			
	5	組織之改進活動	0.659			
	4	團隊績效	0.526			

資料來源：本研究整理

四、學習與成長構面

在學習成長構面衡量指標因素分析，可將指標歸納為「員警進修與滿意度」及「員警建言」二類，從表 5.24 中可顯示出學習成

長面各因素之內容、因素負荷量、解釋變異量及信度，說明如下：

因素一：員警進修與滿意度

在因素一中，共有三個選項之因素負荷量大於 0.4，其衡量指標有員警滿足感、員警之進修、員警常年訓練等與員警進修與滿意度有關，故將其命名為「員警進修與滿意度」。

因素二：員警建言

在此因素中，共有二個選項之因素負荷量大於 0.4，其衡量指標有員警建言與建言之採納、個人與組織之配合度等與員警建言有關，故將其命名為「員警建言」。

表 5.24 學習與成長構面指標因素彙整表

	題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)	Cronbach's α
因素一： 員警進修 與滿意度	2	員警滿足感	0.853	37.715	37.715	0.6767
	3	員警之進修	0.793			
	1	員警常年訓練	0.673			
因素二： 員警建言	5	員警建言與建言之採納	0.877	29.342	67.057	0.6019
	4	個人與組織之配合度	0.814			

資料來源：本研究整理

本節小結：

上述因素分析結果，將警察績效衡量指標五項歸類成二項指標，如表 5.25 所示。將平衡計分卡四構面之三十三項指標歸類成七項指標，如表 5.26 所示。共計九項衡量指標，恰符合政府績效評估制度之規定，與平衡計分卡衡量指標不宜過多之要求。故本研究

為個案機關建構之警察績效與平衡計分卡各構面之衡量指標，可謂適宜。

表 5.25 警察績效衡量指標彙整表

構 面	衡 量 指 標
警察績效	為民服務與犯罪預防 刑案破獲數與發生數

資料來源：本研究整理

表 5.26 平衡計分卡四構面之衡量指標彙整表

構 面	衡 量 指 標
顧客構面	服務對象認同 服務對象滿意度
財務構面	預算執行
內部流程 構 面	內部管考與公共關係 科技運用
學習成長 構 面	員警進修與滿意度 員警建言

資料來源：本研究整理

5.4 變異數分析結果

本節將以單因子變異數分析，來探討不同的樣本特徵，包括不同年齡、年資、學歷、職務、工作性質等，對警察績效衡量指標及平衡計分卡四構面之指標，在指標選取上是否有顯著差異，判別要件為P值是否小於0.05之顯著水準。

一、年齡不同之差異性

依照員警年齡，將有效樣本區分為30歲以下、31~40歲、41~50歲、51歲以上，再計算出每組對於各項指標之平均數，並進行單因子變異數分析，分述如下：

(一) 在警察績效衡量指標構面之差異性

在警察績效衡量指標構面之差異性，分析結果，依表5.27所示，P值0.004小於0.05之顯著水準，因此年齡在警察績效衡量指標構面之選取，有非常顯著差異。

表 5.27 不同年齡在警察績效衡量指標之變異數分析表

	年齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
警察績效 衡量指標 構面	30歲以下	55	4.0800	0.5438	4.486	0.004**
	31-40歲	385	4.0109	0.5893		
	41-50歲	303	4.1683	0.5563		
	51歲以上	108	4.1352	0.6082		

資料來源：本研究整理 *表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異

***表P<0.001 極顯著差異

為進一步瞭解上表有關警察績效指標構面有顯著差異之處，爰依據因素分析後之因素分類結果，分析得知此構面之差異，如表5.28所示，系來自「刑案破獲數與發生數」所造成之差異。

表 5.28 不同年齡在警察績效指標構面有顯著差異之因素表

警 察 績 效 指 標 構 面						
警察績效 指標	年齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
為民服務 與犯罪預 防	30 歲以下	55	-0.1536684	0.9862071	0.801	0.493
	31-40 歲	385	-1.888E-02	0.9933325		
	41-50 歲	303	5.610E-02	0.9882341		
	51 歲以上	108	-1.185E-02	1.0644769		
刑案破獲 數與發生 數	30 歲以下	55	0.1515414	0.8012204	7.401	0.000***
	31-40 歲	385	-0.1757189	1.0748782		
	41-50 歲	303	0.1456391	0.9303017		
	51 歲以上	108	0.1406330	0.9099252		

資料來源：本研究整理 *表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

(二) 在平衡計分卡衡量指標之差異

不同年齡在平衡計分卡衡量指標上選取差異，研究結果，依表 5.29 所示，在各構面與整體構面之 P 值均大於 0.05 之顯著水準，因此不同年齡在指標之選取上沒有差異。

表 5.29 不同年齡在平衡計分卡之變異數分析表

	年齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
顧客面	30 歲以下	55	3.7682	0.5083	0.540	0.655
	31-40 歲	385	3.7601	0.5496		
	41-50 歲	303	3.7805	0.5080		
	51 歲以上	108	3.8333	0.5577		
財務面	30 歲以下	55	3.8364	0.5563	2.445	0.063
	31-40 歲	385	3.8471	0.6192		
	41-50 歲	303	3.7544	0.5604		
	51 歲以上	108	3.6944	0.7275		
內部流 程面	30 歲以下	55	3.7692	0.4667	2.031	0.108
	31-40 歲	385	3.8218	0.5378		
	41-50 歲	303	3.7421	0.4959		
	51 歲以上	108	3.8604	0.5169		
學習成 長面	30 歲以下	55	4.0836	0.4787	0.972	0.405
	31-40 歲	385	3.9834	0.5601		
	41-50 歲	303	3.9729	0.4960		
	51 歲以上	108	4.0389	0.5803		
整體計分 卡	30 歲以下	55	12.3947	1.3157	0.633	0.594
	31-40 歲	385	12.4248	1.5515		
	41-50 歲	303	12.2702	1.4064		
	51 歲以上	108	12.3979	1.6420		

資料來源：本研究整理 *表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

二、年資不同之差異性

依照員警服務年資，將有效樣本區分為 10 年以下、11~15 年、16~20 年、21 年以上，再計算出每組對於各項指標之平均數，並進行單因子變異數分析，分述如下：

(一) 在警察績效衡量指標構面之差異性

不同服務年資在警察績效衡量指標構面上選取差異性，分析結果，依表 5.30 所示，該構面 P 值 $0.108 > 0.05$ 之顯著水準，無顯著差異。

表 5.30 不同服務年資在警察績效衡量指標之變異數分析表

	年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
警察績效衡量 指標構面	10 年以下	75	3.9573	0.6224	2.029	0.108
	11-15 年	285	4.0765	0.5391		
	16-20 年	310	4.1355	0.6014		
	21 年以上	181	4.0751	0.5862		

資料來源：本研究整理 *表 $P < 0.05$ 顯著差異 **表 $P < 0.01$ 非常顯著差異

***表 $P < 0.001$ 極顯著差異

(二) 在平衡計分卡衡量指標之差異

不同服務年資在平衡計分卡衡量指標上選取差異，研究結果，依表 5.31 所示，僅顧客構面 P 值 $0.020 < 0.05$ 之顯著水準，有顯著差異，其他構面均無差異。

表 5.31 不同服務年資在平衡計分卡之變異數分析表

	年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
顧客面	10 年以下	75	3.7317	0.5222	3.295	0.020*
	11-15 年	285	3.7531	0.5439		
	16-20 年	310	3.7464	0.5361		
	21 年以上	181	3.8867	0.5046		
財務面	10 年以下	75	3.8952	0.6594	1.640	0.179
	11-15 年	285	3.8311	0.5975		
	16-20 年	310	3.7599	0.5639		
	21 年以上	181	3.7522	0.6849		
內部流 程面	10 年以下	75	3.7990	0.5535	2.171	0.090
	11-15 年	285	3.7892	0.5324		
	16-20 年	310	3.7524	0.4829		
	21 年以上	181	3.8751	0.5288		
學習成 長面	10 年以下	75	4.0640	0.5180	0.943	0.419
	11-15 年	285	3.9593	0.5569		
	16-20 年	310	3.9929	0.4955		
	21 年以上	181	4.0177	0.5744		
整體計 分卡	10 年以下	75	12.4419	1.5724	1.238	0.295
	11-15 年	285	12.3632	1.5383		
	16-20 年	310	12.2569	1.3922		
	21 年以上	181	12.5184	1.5736		

資料來源：本研究整理 *表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

為進一步瞭解上表有關顧客構面有顯著差異之處，爰依據因素分析後之因素分類結果，分析得知此構面之差異，如表 5.32 所示

，係來自「服務對象認同」之差異。

「服務對象認同」因素，經 Tukey HSD 事後多重比較的結果；服務年資 21 年以上之員警對於平衡計分卡顧客構面衡量指標重要程度之認知，優於 11~15 年及 16~20 年的員警，顯示服務年資 21 年以上之員警在平衡計分卡顧客構面衡量指標，較重視服務對象之認同。

表 5.32 不同服務年資在平衡計分卡顧客構面有顯著差異之因素表

顧 客 面 指 標							
因素別	年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	多重比較 Tukey HSD
服務對象 認同	10 年以下	75	6.322E-02	0.9097074	7.125	0.000***	21 年以上>11-15 年 21 年以上>16-20 年
	11-15 年	285	-4.704E-02	1.0514904			
	16-20 年	310	-0.1359436	1.0317009			
	21 年以上	181	0.2807088	0.8331236			
服務對象 滿意度	10 年以下	75	-0.2103603	1.0972566	1.700	0.166	
	11-15 年	285	-1.371E-02	0.9795949			
	16-20 年	310	7.325E-02	1.0236625			
	21 年以上	181	-1.671E-02	0.9413206			

資料來源：本研究整理 *表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

三、學歷不同之差異性

依照員警學歷，將有效樣本區分為高中職、專科、大學、研究所等，再計算出每組對於各項指標之平均數，並進行單因子變異數分析，分述如下：

(一) 在警察績效衡量指標構面之差異性

在警察績效衡量指標構面上選取差異性，分析結果，依表 5.33 所示，該構面 P 值 $0.000 < 0.05$ 之顯著水準，達極顯著差異。

表 5.33 不同學歷在警察績效衡量指標之變異數分析表

	學歷	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
警察績效 衡量指標 構面	高中職	319	3.9586	0.5986	13.736	0.000***
	專科	335	4.0913	0.5723		
	大學	184	4.2837	0.5080		
	研究所	13	4.3538	0.4977		

資料來源：本研究整理 *表 $P < 0.05$ 顯著差異 **表 $P < 0.01$ 非常顯著差異

***表 $P < 0.001$ 極顯著差異

為進一步瞭解上表警察績效衡量指標構面有顯著差異之處，爰依據因素分析後之因素分類結果，分析得知此構面之差異，如表 5.34 所示，係來自「為民服務與犯罪預防」和「刑案破獲數與發生數」之差異。

本構面經 Tukey HSD 事後多重比較的結果；學歷為大學的員警，比學歷為高中職之員警較重視刑案破獲數與發生數指標。

表 5.34 不同學歷在警察績效衡量指標構面有顯著差異之因素表

警 察 績 效 衡 量 指 標							
因素別	學歷	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	多重比較 Tukey HSD
為民服務 與犯罪預防	高中職	319	-9.338E-02	1.0541052	2.647	0.048*	
	專科	335	-1.484E-04	1.0141697			
	大學	184	0.1368749	0.8587702			
	研究所	13	0.3579255	0.9251811			
刑案破獲 數與發生 數	高中職	319	-0.2282755	1.0698372	14.403	0.000***	大學>高中職
	專科	335	9.658E-03	0.9603785			
	大學	184	0.3562548	0.8396914			
	研究所	13	0.3102684	0.8003627			

資料來源：本研究整理 *表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

(二) 在平衡計分卡衡量指標之差異

不同學歷在平衡計分卡衡量指標上選取差異，研究結果，依表 5.35 所示，除學習成長面 P 值 0.646>0.05 之顯著水準外，其他構面 P 值均小於 0.05，達極顯著差異。

表 5.35 不同學歷在平衡計分卡之變異數分析表

	學歷	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
顧客面	高中職	319	3.9032	0.5019	11.487	0.000***
	專科	335	3.7362	0.5452		
	大學	184	3.6332	0.5223		
	研究所	13	3.7788	0.4899		

表 5.35 不同學歷在平衡計分卡之變異數分析表 (續)

財務面	高中職	319	3.8912	0.6062	7.146	0.000***
	專科	335	3.7898	0.6026		
	大學	184	3.6320	0.5997		
	研究所	13	3.8132	0.7247		
內部流 程面	高中職	319	3.8963	0.4873	9.780	0.000***
	專科	335	3.7768	0.5293		
	大學	184	3.6455	0.4970		
	研究所	13	3.8876	0.6718		
學習成 長面	高中職	319	3.9893	0.5561	0.533	0.646
	專科	335	3.9827	0.5479		
	大學	184	4.0065	0.4845		
	研究所	13	4.1692	0.4070		
整體計分 卡	高中職	319	12.6880	1.4223	11.201	0.000***
	專科	335	12.2984	1.5266		
	大學	184	11.9123	1.4296		
	研究所	13	12.5219	1.8131		

資料來源：本研究整理 *表 $P < 0.05$ 顯著差異 **表 $P < 0.01$ 非常顯著差異

***表 $P < 0.001$ 極顯著差異

為進一步瞭解上表平衡計分卡衡量指標構面有顯著差異之處，爰依據因素分析後之因素分類結果，分析得知在顧客構面之差異，如表 5.36 所示，係來自「服務對象認同」之差異；財務構面之差異是來自「預算執行」之差異；內部流程構面之差異是來自「內部管考與公共關係」及「科技運用」之差異。

上述有差異之構面，經 Tukey HSD 事後多重比較結果；在顧客構面上學歷為高中職之員警，比學歷為研究所之員警，較重視「服務

對象認同」指標。在內部流程構面上，學歷為高中職之員警比學歷為大學之員警較重視「內部管考與公共關係」指標。另學歷為研究所之員警亦比學歷為高中職之員警較重視「科技運用」指標。

表 5.36 不同學歷在平衡計分卡各構面有顯著差異之因素表

顧 客 面 指 標							
因素別	學歷	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	多重比較 Tukey HSD
服務對象 認同	高中職	319	-0.3665410	0.8078361	29.502	0.000***	高中職>研究所
	專科	335	-0.1057691	1.0505357			
	大學	184	-0.4077233	0.9654446			
	研究所	13	-0.4979106	1.3806591			
服務對象 滿意度	高中職	319	-6.896E-02	0.9441662	2.378	0.069	
	專科	335	6.356E-03	1.0325998			
	大學	184	6.509E-02	1.0361659			
	研究所	13	0.6069840	0.7534143			
財 務 面 指 標							
因素別	學歷	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	多重比較 Tukey HSD
預算執行	高中職	319	0.1630558	0.9865200	7.501	0.000***	
	專科	335	-8.082E-03	0.9862200			
	大學	184	-0.2706277	0.9830313			
	研究所	13	3.755E-02	1.1838298			

表 5.36 不同學歷在平衡計分卡各構面有顯著差異之因素表 (續)

內 部 流 程 面 指 標							
因素別	學歷	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	多重比較 Tukey HSD
內部管考 與公共關 係	高中職	319	0.3410074	0.7805585	28.582	0.000***	高中職>大學
	專科	335	-6.725E-02	1.0505009			
	大學	184	-0.4629843	1.0131481			
	研究所	13	-8.191E-02	1.3442091			
科技運用	高中職	319	-0.2162544	1.0511507	10.156	0.000***	研究所>高中職
	專科	335	5.823E-02	0.9604849			
	大學	184	0.2319244	0.9102452			
	研究所	13	0.5234751	0.8837970			

資料來源：本研究整理 *表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

四、職務不同之差異性

依照員警職務，將有效樣本區分為一級主管、二級主管、基層主管、非主管人員等，計算出每組對於各項指標之平均數，並進行單因子變異數分析，分述如下：

(一) 在警察績效衡量指標構面之差異性

不同職務在警察績效衡量指標構面上選取差異性，分析結果，依表 5.37 所示，該構面 P 值 $0.000 < 0.05$ 之顯著水準，達極顯著差異。

表 5.37 不同職務在警察績效衡量指標之變異數分析表

	職務	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
警察績效 衡量指標 構面	一級主管	27	4.5407	0.3029	6.999	0.000***
	二級主管	55	4.1927	0.5564		
	基層主管	59	3.9898	0.5152		
	非主管	710	4.0699	0.5883		

資料來源：本研究整理*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

為進一步瞭解上表警察績效衡量指標構面有顯著差異之處，爰依據因素分析後之因素分類結果，分析得知此構面之差異，如表 5.38 所示，係來自「為民服務與犯罪預防」與「刑案破獲數與發生數」之差異。

本構面經 Tukey HSD 事後多重比較結果；在警察績效衡量指標上，職務為一級主管之員警較職務為二級主管、基層主管、非主管較重視「為民服務與犯罪預防」指標。職務為一級主管之員警亦較基層主管、非主管較重視「刑案破獲數與發生數」指標。

表 5.38 不同職務在警察績效衡量指標構面有顯著差異之因素表

警 察 績 效 衡 量 指 標							
因素別	職務	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	多重比較 Tukey HSD
為民服務 與犯罪預 防	一級主管	27	0.5754262	0.4476850	4.271	0.005**	一級主管>二級主管
	二級主管	55	-0.1126557	1.0828367			一級主管>基層主管
	基層主管	59	-0.2257623	1.0252038			一級主管>非主管
	非主管	710	5.605E-03	0.9991845			

表 5.38 不同職務在警察績效衡量指標構面有顯著差異之因素表 (續)

刑案破獲 數與發生 數	一級主管	27	0.5287597	0.5318083	6.228	0.000***	一級主管>基層主管 一級主管>非主管
	二級主管	55	0.4023858	0.7646928			
	基層主管	59	3.805E-03	0.8370801			
	非主管	710	-5.159E-02	1.0299356			

資料來源：本研究整理 *表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

(二) 在平衡計分卡衡量指標之差異

不同職務在平衡計分卡衡量指標上選取差異，研究結果，表 5.39 所示，除顧客構面 P 值 0.100>0.05 之顯著水準外，其他構面之 P 值均小於 0.05，有顯著差異。

表 5.39 不同職務在平衡計分卡之變異數分析表

	職務	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
顧客面	一級主管	27	3.7731	0.4560	2.094	0.100
	二級主管	55	3.6045	0.4563		
	基層主管	59	3.8072	0.5470		
	非主管	710	3.7882	0.5388		
財務面	一級主管	27	3.4656	0.3994	6.294	0.000***
	二級主管	55	3.5506	0.5841		
	基層主管	59	3.8668	0.7018		
	非主管	710	3.8193	0.6056		
內部流 程面	一級主管	27	3.5954	0.4162	11.227	0.000***
	二級主管	55	3.4951	0.5455		
	基層主管	59	4.0026	0.5110		
	非主管	710	3.8085	0.5079		

表 5.39 不同職務在平衡計分卡之變異數分析表 (續)

學習成長面	一級主管	27	4.3037	0.3777	4.239	0.006**
	二級主管	55	3.8582	0.5116		
	基層主管	59	3.9864	0.5728		
	非主管	710	3.9924	0.5358		
整體計分卡	一級主管	27	11.9101	1.1026	6.642	0.000***
	二級主管	55	11.6148	1.4251		
	基層主管	59	12.6732	1.6336		
	非主管	710	12.4141	1.4872		

資料來源：本研究整理 *表 $P < 0.05$ 顯著差異 **表 $P < 0.01$ 非常顯著差異

***表 $P < 0.001$ 極顯著差異

為進一步瞭解上表有關財務、內部流程、學習成長構面有顯著差異之處，爰依據因素分析後之因素分類結果，分析得知，如表 5.40 所示，財務構面主要來自「預算執行」之差異；內部流程構面來自「內部管考與公共關係」與「科技運用」之差異；學習成長面則來自「員警進修與滿意度」與「員警建言」所造成之差異。

上述有差異之構面，經 Tukey HSD 事後多重比較結果；在財務構面「預算執行」指標上，基層主管比一級主管、二級主管重視，非主管比一級主管重視。在內部流程構面「內部管考與公共關係」指標上，非主管比一級主管、二級主管重視，基層主管比一級主管、二級主管、非主管重視，在「科技運用」指標上，二級主管較基層主管重視。在學習成長「員警進修與滿意度」指標上，一級主管比基層主管、非主管重視，二級主管比基層主管、非主管重視。在「員警建言」指標上，基層主管、一級主管、非主管均比二級主管重視。

表 5.40 不同職務在平衡計分卡構面上有顯著差異之因素表

財 務 面 指 標							
因素別	職務	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	多重比較 Tukey HSD
預算執行	一級主管	27	-0.5527451	0.6564501	6.485	0.000***	基層主管>一級主管
	二級主管	55	-0.3968570	0.9542179			基層主管>二級主管
	基層主管	59	0.1287178	1.1408720			非主管>一級主管
	非主管	710	4.107E-02	0.9901124			
內 部 流 程 面 指 標							
因素別	職務	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	多重比較 Tukey HSD
內部管考 與公共關 係	一級主管	27	-0.4899545	0.6544753	23.582	0.000***	基層主管>一級主管
	二級主管	55	-0.8439473	1.1480018			基層主管>二級主管
	基層主管	59	0.5659376	0.7057823			基層主管>非主管
	非主管	710	3.698E-02	0.9744854			非主管>一級主管 非主管>二級主管
科技運用	一級主管	27	7.059E-02	0.8437570	3.100	0.026*	二級主管>基層主管
	二級主管	55	0.3408619	0.9947074			
	基層主管	59	-0.2103486	0.9949298			
	非主管	710	-1.161E-02	1.0017021			
學 習 成 長 面 指 標							
因素別	職務	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	多重比較 Tukey HSD
員警進修 與滿意度	一級主管	27	0.6886672	0.5796801	11.676	0.000***	二級主管>基層主管
	二級主管	55	0.4329801	0.9083254			二級主管>非主管
	基層主管	59	-0.4156009	0.9920112			一級主管>基層主管
	非主管	710	-2.519E-02	0.9977944			一級主管>非主管

表 5.40 不同職務在平衡計分卡構面上有顯著差異之因素表 (續)

員警建言	一級主管	27	6.910E-02	0.6786544	18.080	0.000***	一級主管>二級主管
	二級主管	55	-0.8177215	0.9850663			非主管>二級主管
	基層主管	59	0.4863975	0.8707587			基層主管>二級主管
	非主管	710	2.030E-02	0.9868619			

資料來源：本研究整理 *表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

五、工作性質不同之差異性(為使方法一致性，仍用 ANOVA)

依照員警工作性質，將有效樣本區分為內勤、外勤等，計算出每組對於各項指標之平均數，並進行單因子變異數分析，分述如下：

(一) 在警察績效衡量指標構面之差異性

不同工作性質(內勤、外勤)在警察績效衡量指標構面上選取差異性，分析結果，依表 5.41 所示，該構面 P 值 $0.000 < 0.05$ 之顯著水準，因此不同工作性質在警察績效衡量指標構面之選取，達極顯著差異。

表 5.41 不同工作性質在警察績效衡量指標之變異數分析表

	工作性質	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
警察績效 衡量指標 構面	內勤	326	4.2239	0.5349	30.284	0.000***
	外勤	525	4.0023	0.5926		

資料來源：本研究整理 *表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

為進一步瞭解上表警察績效衡量指標構面有顯著差異之處，爰依據因素分析後之因素分類結果，分析得知此構面之差異，如表 5.42 所示，係來自「刑案破獲數與發生數」之差異。

表 5.42 不同工作性質在警察績效衡量指標有顯著差異之因素表

警 察 績 效 衡 量 指 標						
因素別	工作性質	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
為民服務 與犯罪預防	內勤	326	5.006E-02	0.9476720	1.325	0.250
	外勤	525	-3.109E-02	1.0308218		
刑案破獲 數與發生 數	內勤	326	0.2989902	0.8835564	49.960	0.000***
	外勤	525	-0.1856587	1.0236167		

資料來源：本研究整理 *表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

(二) 在平衡計分卡衡量指標之差異

不同工作性質在平衡計分卡衡量指標上選取差異，研究結果，依表 5.43 所示，各構面 P 值均小於 0.05 之顯著水準，達顯著差異。

表 5.43 不同工作性質在平衡計分卡之變異數分析表

	工作性質	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
顧客面	內勤	326	3.5832	0.5255	76.117	0.000***
	外勤	525	3.8976	0.5019		
財務面	內勤	326	3.6231	0.5926	43.283	0.000***
	外勤	525	3.9001	0.5998		
內部流 程面	內勤	326	3.5951	0.5027	86.864	0.000***
	外勤	525	3.9190	0.4866		
學習成 長面	內勤	326	3.9184	0.5087	10.408	0.001**
	外勤	525	4.0396	0.5473		
整體計分 卡	內勤	326	11.7810	1.4920	88.345	0.000***
	外勤	525	12.7266	1.3847		

資料來源：本研究整理 *表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

為進一步瞭解上表有關不同工作性質在顧客面、財務面、內部流程面、學習成長面有顯著差異之處，爰依據因素分析後之因素分類結果，分析得知，如表 5.44 所示，顧客面主要來自「服務對象認同」與「服務對象滿意度」之差異；財務面來自「預算執行」之差異；內部流程面來自「內部管考與公共關係」及「科技運用」之差異；學習成長面來自「員警進修與滿意度」與「員警建言」之差異。

表 5.44 不同工作性質在平衡計分卡構面上有顯著差異之因素表

顧 客 面 指 標						
因素別	工作性質	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
服務對象 認同	內勤	326	-0.5622175	1.0454960	207.636	0.000***
	外勤	525	0.3491103	0.7908398		
服務對象 滿意度	內勤	326	0.1029556	1.0337623	5.632	0.018*
	外勤	525	-6.393E-02	0.9739770		
財 務 面 指 標						
因素別	工作性質	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
預算執行	內勤	326	-0.2827120	0.9703695	44.391	0.000***
	外勤	525	0.1755507	0.9785282		
內 部 流 程 面 指 標						
因素別	工作性質	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
內部管考 與公共關係	內勤	326	-0.5511483	1.0473470	197.656	0.000***
	外勤	525	0.3422369	0.7971532		
科技運用	內勤	326	0.2065626	0.9583512	23.134	0.000***
	外勤	525	-0.1282655	1.0047224		
學 習 成 長 面 指 標						
因素別	工作性質	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值
員警進修 與滿意度	內勤	326	0.1925945	0.9843263	20.040	0.000***
	外勤	525	-0.1195920	0.9918630		
員警建言	內勤	326	-0.3590207	0.9792297	73.959	0.000***
	外勤	525	0.2229347	0.9473224		

資料來源：本研究整理 *表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異

***表 P<0.001 極顯著差異

本節小結：

以不同年齡、年資、學歷、職務、工作性質等樣本特徵，對警察績效衡量指標及平衡計分卡四構面之指標，顯示有顯著差異如表 5.45 所示。即概個案機關員警對警察績效衡量指標，及平衡計分卡四構面之衡量指標重要性有知覺分歧，個案機關宜對其所屬員警在此方面加強教育，以便能順利實施績效評估制度，茲將差異分述如下：

一、不同年齡：

年齡不同在警察績效衡量指標上選取有顯著差異，差異來自「刑案破獲數與發生數」指標，概因「刑案破獲數與發生數」易受刑案發生不報、虛報與匿報之影響，以致員警認知分歧。在平衡計分卡衡量指標上之選取則無顯著差異。

二、不同年資：

服務年資不同在警察績效衡量指標上選取無顯著差異。在平衡計分卡衡量指標顧客面上選取有差異，係服務 21 年以上員警比 11~15 年、16~20 年者較重視「服務對象認同」指標。亦即服務年資較長者，較重視與轄內民眾之互動，維持較好之警民關係，有利於建立犯罪聯防體系。

三、不同學歷：

學歷不同在警察績效衡量指標上選取有顯著差異，即學歷為大學者比高中職者較重視「刑案破獲數與發生數」指標，顯示學歷為大學者，認為警察績效衡量以客觀統計數字較妥。

在平衡計分卡衡量指標顧客構面上，學歷為高中職者比研究所者較重視「服務對象認同」指標，學歷為研究所者比高中職

、大學、專科者較重視「服務對象滿意度」指標，此構面顯示學歷較高者較注意民眾之滿意度，學歷較低者較注意與民眾之關係。在內部流程構面上，學歷為高中職之員警比學歷為大學之員警較重視「內部管考與公共關係」指標。另學歷為研究所之員警亦比學歷為高中職之員警較重視「科技運用」指標，顯示學歷較高者較重視「e」化政策。

四、不同職務：

職務不同在警察績效衡量指標上有顯著差異，職務為一級主管之員警較職務為二級主管、基層主管、非主管人員較重視「為民服務與犯罪預防」指標。職務為一級主管之員警亦較基層主管、非主管較重視「刑案破獲數與發生數」指標，顯示一級主管是警察局課、室、隊、中心主管，認為警察組織績效衡量指標，應包括刑案破獲數、刑案發生數、犯罪預防、為民服務與員警工作品質在內，不宜僅以客觀統計數字來衡量。

於平衡計分卡四構面上；在財務構面「預算執行」指標上，基層主管比一級主管、二級主管重視，非主管比一級主管重視，顯示基層員警比較重視經費問題。在內部流程構面「內部管考與公共關係」指標上，非主管比一級主管、二級主管重視，基層主管比一級主管、二級主管、非主管重視，顯示警察重視管理與警民關係。在「科技運用」指標上，二級主管比基層主管重視，顯示內勤主管重視公文電子化。在學習與成長「員警進修與滿意度」指標上，一級主管比基層主管、非主管重視，二級主管比基層主管、非主管重視，顯示單位主管比較重視教育學習。在「員警建言」指標上，基層主管、一級主管、非主管

比二級主管重視，顯示員警座談會仍有其效果。

五、不同工作性質：

員警不同工作性質（內勤與外勤），在警察績效衡量指標上及平衡計分卡四構面衡量指標上之選取，除「為民服務與犯罪預防」指標無顯著差異外，餘均有顯差異。換言之，因內、外勤職務不同，對績效的衡量指標，出現有顯著差異。

表 5.45 不同樣本特徵在衡量指標選取有顯著差異彙整表

		年齡別	年資別	學歷別	職務別	內勤外勤別
警察績效指標		*		*	*	*
因素一	為民服務與犯罪預防			*	*	
因素二	刑案破獲數與發生數	*		*	*	*
平衡計分卡整體構面指標				*	*	*
平衡計分卡顧客構面指標			*	*		*
因素一	服務對象認同		*	*		*
因素二	服務對象滿意度					*
平衡計分卡財務構面指標				*	*	*
因素一	預算執行			*	*	*
平衡計分卡內部流程構面指標				*	*	*
因素一	內部管考與公共關係			*	*	*
因素二	科技運用			*	*	*
平衡計分卡學習成長構面指標					*	*
因素一	員警進修與滿意度				*	*
因素二	員警建言				*	*

資料來源：本研究整理 *表示顯著性

第六章 結論與建議

綜合本研究之文獻暨個案機關之使命、組織策略探討，及實證研究分析結果，彙整結論與建議分述如下：

6.1 結論

一、在員警對組織目標、現行績效評估制度與績效衡量指標認知上：

個案機關屬一組織嚴密、服從性高之政府機關，有其特性與限制，並肩負使命、任務，以維護治安為要務。從本研究問卷統計分析，得知個案機關大多數員警知道組織目標，唯對績效評估制度生疏，是值得努力的地方。在績效衡量指標方面一致認同本研究所提之「員警工作品質」、「犯罪預防」、「為民服務」、「刑案破獲數」與「刑案發生數」作為警察績效個別性衡量指標。並認同政府施政績效之「人力精簡」、「預算執行」、「顧客滿意」為共同性衡量指標。

二、在警察機關發生刑案不報、虛報、匿報與防制作為方面

(一) 警察機關在治安績效方面，一直受發生刑案不報、虛報、匿報等困擾影響。經本研究以問卷調查結果，警察機關確實存在有上述問題，警政單位應思謀改革之策。

(二) 為解決上述發生刑案不報、虛報、匿報情事，經本研究分析結果，員警一致同意目前警政署實施之「報案三聯單」、「報案網路查詢系統」、「110報案統由警察局勤務指揮中心受理」，將可有效防制。惟先決條件，就是要改變員警「績效掛帥」心態，教導員警正確的價值觀，回歸事實常態，警察的工作成果應會被社會肯定。

三、個案機關在平衡計分卡四構面衡量指標建構方面

本研究將平衡計分卡四構面之 33 項衡量指標，經資料因素分析結果；顧客構面有：服務對象認同、服務對象滿意度。財務構面有：預算執行。在內部流程構面有：內部管考與公共關係、科技運用。在學習與成長構面有：員警進修與滿意度、員警建言。

四、不同樣本特徵在選取警察績效衡量指標與平衡計分卡衡量指標時，其因為目前之警察績效衡量指標項目，眾說紛云，而平衡計分卡制度員警又認知不一，有待警政機關努力與加強教育。

五、個案機關實施平衡計分卡制度方面

個案機關已具備有實施平衡計分卡制度作為績效衡量之雛型，原因為個案機關目前已實施項目如下：

- (一) 顧客構面：1、提升全般刑案破獲數。2、加強犯罪預防。3、提升顧客滿意度。4、加強為民服務。
- (二) 財務構面：有效預算執行。
- (三) 內部流程構面：1、輔導成立村（里）社區守望相助巡守隊。2、提升行政效率。3、健全內部管理。4、完成分局導入 ISO 品質管理系統。5、運用科技。6、訂定標準作業程序。
- (四) 學習與成長構面：1、實施員警常年訓練。2、加強員警在職訓練。3、舉辦員警座談會。

6.2 建議

個案機關雖已具備實施平衡計分卡制度作為績效衡量之雛型，但仍有待加強事項，本研究建議如下：

(一) 長官支持與推動

平衡計分卡是一項變革，因此它需要高階領導者的支持

與投入，創造有利變革的組織氣候，提出變革可達成之願景，召集重要幹部，宣示決心，取得共識。成立推動小組，召開籌備會議，為平衡計分卡規劃目標，擬訂實施計畫與執行進度管制表，先從警察局實施，然後再擴大至每一分局。

（二）全員溝通與參與

平衡計分卡若無全體員警的參與投入是無法被有效執行的。因此個案機關必須藉由講習、員警常年訓練、聯合勤教或開會時間，向各級員警傳達平衡計分卡目的、介紹概念、減少誤解、報告進度，使每位員警均瞭解平衡計分卡制度。並採目標管理與全員參與方式，取得承諾與參與，鼓勵參與計畫，整合對計畫的熱情，設定績效目標和衡量指標。

（三）重塑組織文化

個案機關（嘉義縣警察局）為一專業治安機關，組織嚴密，成員皆是接受過警察教育訓練的公務人員，較一般公務人員有嚴格之紀律，行事效率較高，但仍有待改進之處；諸如，常被詬病的吃案文化、服務態度不佳等。所以必須重塑組織文化，塑造出變革、創新、勇於任事精神。使每個成員均能接受新知與制度，並賦予成員更多的權力和責任，認真執行平衡計分卡制度。

（四）成立平衡計分卡推動團隊

在組織中推動一項重要策略，單靠一個成員是不易成功的，這項工作必須要經由團隊的努力才能達成。所以個案機關必須成立平衡計分卡推動團隊，團隊必須包含高層管理者、團隊領袖、工作團隊成員等。為了要能順利執行平衡計分

卡，團隊成員必須具備平衡計分卡相關知識，提供溝通、指導、教育功能，使制度的執行更加順暢。

(五) 適當的人力資源分配

在政府機關裡勞逸不均是最常見的弊病，是組織極需大刀闊斧改革之處，警察機關亦有此缺失，形成無效警力，甚至存在有調用外勤警力支援內勤辦業務，影響外勤勤務之遂行。所以個案機關應面對問題，認真檢討，實施辦公室自動化與科技辦案，歸建調用之外勤警力，並解決無效警力，依據組織需要來訓練人才、激勵人才、運用人才，使員警能適才適所，勞逸平均，以驅使員工努力達成組織目標，為組織提供最大的貢獻。

(六) 加強教育與學習

一個組織在推行新制度時，其實施過程，總會經歷拒絕期、抗拒期、探索期、承諾期等階段，所以個案機關應先對所屬教育，使其嫻熟績效評估作業後，再教導實施平衡計分卡制度，讓員警與組織結合在一起，上下一致配合策略，將可收事半功倍之效。

總之，政府組織貴在精良，不在大小，追求更好的績效表現，是全民與政府的共同期望，期盼個案機關能師法企業組織的績效管理模式，掌握住「策略管理」與「績效評核」之精髓，實施平衡計分卡制度，以提升行政效率與服務品質，塑造績效導向文化，建構效能機關。

參考文獻

一、外文部分

- Arveson, P. (1998). Measuring performance in government research agencies. The balanced scorecard institute Working paper.
- Corrigan, J. (1996). The balanced scorecard—the new approach to performance measurement. Australian Accountant (August): pp. 47-48
- Cronbach, L. J (1951). Coefficient alpha and internal structure of test. Psychometrika, 16, pp. 297-334
- Jackson, P. M. (1999). Productivity and performance of public sector organizations. International Journal of Technology Management, Vol. 17, NO. 7/8: pp. 753-766.
- Kaplan, R. S., and D. Norton. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review (January/February): pp. 75-85.
- Kaplan, R. S., and D. Norton. (1996c). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaufman, Roger (1988), Preparing useful . Performance Indicators . Training & Development (September) : p. 80.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric /theory, 2nd edition, N. Y. : McGraw Hill.
- Thompson, (1967), Organizations in Action. New York; McGraw Hill
- Wise, R. I. (1997). The balanced scorecard approach to strategy management. The Public Manager(Fall):pp. 47-50.

二、中文部分

- 方世榮（民 87），統計學導讀，初版，台北：華泰書局。
- 朱金池（民 90），警政管理論文集，初版，桃園：中央警察大學。
- 李長貴（民 86），績效管理與績效評估，初版，台北：華泰書局。
- 李允傑（民 89），公共管理，初版，台北：國立空中大學。
- 吳瓊恩、陳銘薰（民 89），公共管理，初版，台北：國立空中大學。
- 胡龍騰（民 89），研究方法，初版，台北：學富出版社。
- 許春金（民 85），犯罪學，修訂版，桃園：中央警察大學印行。
- 邱皓政（民 89），量化研究統計分析，台北：五南書局。
- 陳順宁（民 87），多變量分析，初版，台北：華泰書局。
- 黃俊英（民 91），多變量分析，七版，台北：華泰書局。
- 王崇斌、范祥偉（民 89），政府績效管理，中國行政評論，10 卷 1 期，155-182 頁。
- 行政院研考會（民 90），行政院所屬各機關施政績效評估作業手冊（要點），1-24 頁。
- 行政院人事行政局（民 91），行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫作業手冊，1-26 頁。
- 刑事警察局（民 91），提升國家治安維護力專案。
- 杜榮瑞（民 88），承先啟後的平衡計分卡，平衡計分卡導讀，台北：臉譜出版社，7-9 頁。
- 李建華（民 88），從平衡計分卡理論談會計教育績效指標之釐訂，會計研究月刊，163 期，33-36 頁。
- 余政憲（民 92），警政署 92 年 3 月 8 日南部座談會資料。

- 吳堯峰（民 80）施政績效衡量基準之建立與運用，研考月刊，5 卷 10 期，83-96 頁。
- 吳安妮（民 88），化策略為具體行動，平衡計分卡推介專文，臉譜出版社，1-3 頁。
- 吳安妮（民 89），績效評估之新方向，主計月報，530 期，43 頁-52 頁。
- 周齊武、杜榮瑞&顏信輝（民 89），我國會計系教學績效評量之探討，會計月刊，170 期，113-122 頁。
- 馬心韻（民 87），我國警察組織績效觀念檢討改革芻議，警專學報，2 卷 5 期，331-344 頁。
- 許士軍（民 89），績效評估導讀，天下文化雜誌，3-9 頁。
- 許士軍（民 90），讓我們認識一種知識經濟時代的策略工具，策略核心組織導讀，3-7 頁。
- 楊永年（民 86），警察組織績效評估，警學叢刊，28 卷 1 期，167-181 頁。
- 張錫峰、劉俊儒&周齊武（民 86），設計一流的會計系平衡計分卡，會計研究月刊，138 期，73-81 頁。
- 葉毓蘭（民 91），除了數字外，我們還能做些什麼？，警光雜誌，554 期，1 頁。
- 謝瑞智（民 86），健全警察法制，警察改革建議書，55 頁。
- 警政署（民 90），警政白皮書，3-5 頁、35-54 頁。
- ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部（民 90）譯，策略核心組織，初版，台北：臉譜出版社，The Strategy-Focused Organization

How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment。

于泳泓（民 91）譯，平衡計分卡最佳實務，初版，台北：城邦文化事股份有限公司，Balanced Scorecard Step By Step Maximizing Performance and Maintaining Results。

朱道凱（民 88）譯，平衡計分卡，初版，台北：臉譜出版社，The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action。

卜家翔（民 91），桃園縣環境保護局服務績效指標建構之研究—從平衡計分卡觀點探討，元智大學管理研究所碩士論文。

於嘉玲（民 89），以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度—以僑務委員會為例，淡江大學會計研究所碩士論文。

周傳震（民 89），平衡計分卡制度應用於國防科技研發機構之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。

邱吉鶴（民 90），行政機關績效評估之研究，國立台北大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。

宣介慈（民 91），平衡計分卡應用於公部門訓練績效評估之研究—以我國警察機關為例，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文。

章淑枝（民 91），平衡計分卡於非營利組織應用之探索性設計—以國立商職為例，中原大學會計研究所碩士論文。

黃富村（民 89），犯罪預防績效評估之研究—以台北市政府警察局實施社區警政預防犯罪措施為例，中央警察大學行政警察研究所碩士論文。

許詩問（民 91），平衡計分卡應用在會計教育系所，彰化師範大學商業教育學系碩士論文。

郭榮興（民 91），以平衡計分卡觀點探討我國女性軍官績效評估之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。

鍾昇（民 90），警察多元績效管理的初探—以派出所員警為例，中央警察大學行政管理研究所碩士論文。

附錄一 「警察機關運用平衡計分卡從事績效評估可行性
之研究—以嘉義縣警察局為例」

意見問卷調查

各位同仁：

大家好，我是南華大學管理研究所研究生郭福氣（服務於本局行政課），現正從事有關警察機關績效評估制度及指標之相關問題研究，敬請您能撥冗填寫本問卷，您的參與及意見將是本研究能夠完成的重要助力。

本問卷的目的，在瞭解各位對警察機關推行策略性管理制度（平衡計分卡）的看法和意見。本問卷所得資料，僅供學術研究之用，無須具名，請您安心作答。此次研究是否成功，端賴您的支持，期望您能在百忙之中抽空填寫，謝謝您的寶貴意見和時間。

此 敬頌

冬綏

南華大學管理研究所

指導教授 郭常銘 博士

研究生 郭福氣 敬上

壹、認知程度

第一部分：績效評估方面

以下的敘述代表您對績效評估制度的認知程度，請您以個人的觀點，表達您對這些敘述的同意程度；同意的程度共分為五種：非常不同意（1），不同意（2），無意見（3），同意（4），非常同意（5）。請您在適當的□打✓，謝謝！

非不無同非

常 常

不同意 同

同

意意見意

1、我瞭解我的組織目標。

□□□□□

2、我瞭解我組織現行的績效評估制度。

□□□□□

- 3、我對我組織現行的績效評估制度滿意。
- 4、我對我目前組織的績效滿意。
- 5、我瞭解目前組織績效衡量指標是什麼。
- 6、我認為我組織如制定績效指標時，考量之依據為何？
- (1) 能夠與機關目標及策略相結合。
- (2) 簡單、員工易於接受與瞭解。
- (3) 能夠誘導員工從事有利機關之行為。
- (4) 能夠明確劃分績效好壞，激勵員工向上。
- (5) 能夠與獎賞制度相一致。
- (6) 能夠反映機關實際狀況。
- 7、下列是請教您有關刑案；發生不報、虛報、匿報的情形。
- (1) 現在仍有刑案發生，而被害人不願意報案的情形。
- (2) 現在仍有虛報刑案（以小報大、以大報小）的情形。
- (3) 現在仍有匿報刑案（吃案）的情形。
- (4) 實施報案三聯單可以改善不報、虛報、匿報的情形。
- (5) 實施報案網路查詢可以改善不報、虛報、匿報的情形。
- (6) 將 110 報案統一由警察局勤務指揮中心受理可以改善不報、虛報、匿報的情形。

貳、重要程度

第一部分：警察績效個別性衡量指標

以下的敘述代表警察績效衡量的指標，請您就您認為之重要程度予以評分，並於下列項目欄位中最適當的打√，謝謝！

- | | |
|------------------------|--|
| | 非不無重非 |
| | 常 常 |
| | 不重意 重 |
| | 重 |
| | 要要見要要 |
| 1、警察的治安績效衡指標包含刑案發生數在內。 | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2、警察的治安績效衡指標包含刑案破獲數在內。 | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

3、警察的治安績效包含犯罪預防在內。

4、警察的治安績效包含為民服務在內。

5、警察的治安績效包含員警工作品質在內。

第二部分：政府施政績效共同性衡量指標

政府施政績效衡量指標有人力、經費、業務三面向，以下的敘述代表政府施政績效共同性衡量指標，請您就您認為之重要程度予以評分，並於下列項目欄位中最適當的打√，謝謝！

非不無重非

常 常

不重意 重

重

要要見要要

6、人力面向之策略績效目標以人力精減為其衡量指標。

7、經費面向之策略績效目標以預算執行為其衡量指標。

8、業務面向之策略績效目標以顧客滿意為其衡量指標。

第三部分：平衡計分卡績效衡量指標

政府組織運用上述的共同性衡量指標與個別性衡量指標進行績效評估時，可能忽略了若干績效衡量指標。平衡計分卡將組織願景與策略轉化成一套環環相扣的績效管理體系，以顧客（因政府組織服務的主要對象是民眾，故顧客構面置在最上層）、財務、內部流程、創新與學習為構面，其各構面的衡量指標，可作為政府組織績效衡量指標的，經本研究彙整如下，若警察機關採用「平衡計分卡」策略管理制度，請就您所認為之重要程度予以評分，並於下列項目欄位中最適當的打√，謝謝！

重要程度

非不無重非
常 常
不重意 重
重
要要見要要

1、顧客構面

- (1) 服務對象滿意度
- (2) 服務回應性與即時性
- (3) 服務對象參與程度
- (4) 服務態度
- (5) 與服務對象之關係
- (6) 服務品質與功能
- (7) 服務對象之維繫
- (8) 服務對象成長率

2、財務構面

- (1) 年度獲得經費
- (2) 預算支用率
- (3) 資源分配
- (4) 專案計畫之額度爭取
- (5) 資源有效利用程度
- (6) 預算成本適當控制
- (7) 預算批准與成長率

3、內部流程構面

- (1) 內部管理
- (2) 管制考核
- (3) 資訊系統能力
- (4) 團隊績效
- (5) 組織之改進活動

- (6) 公文電子化
- (7) 科技運用
- (8) 組織內各單位之協調
- (9) 民意機關之關係
- (10) 組織整體形象
- (11) 機關對外協調
- (12) 計畫克服之困難
- (13) 符合計畫進度

4、學習與成長構面

- (1) 員警常年訓練
- (2) 員警滿足感
- (3) 員警之進修
- (4) 個人與組織之配合度
- (5) 員警建言與建言之採納

參、基本資料：(請依個人狀況，勾選適當選項)

1、性別： (1) 男 (2) 女。

2、年齡： (1) 30歲以下 (2) 31~40歲 (3) 41~50歲 (4) 51歲以上。

3、婚姻： (1) 已婚 (2) 未婚。

4、服務年資： (1) 10年以下 (2) 11~15年 (3) 16~20年 (4) 21年以上。

5、最高學歷： (1) 高中職 (2) 專科 (3) 大學 (4) 研究所。

6、擔任職務： (1) 一級主管 (2) 二級主管 (3) 基層主管 (4) 非主管人員。

7、工作性質： (1) 內勤 (2) 外勤。

本問卷到此全部結束，非常感謝您的作答。

附錄二 嘉義縣警察局九十二年度實施績效評核作業執行計畫

一、目的

本局為評核各單位施政績效，作為年終考核依據，特訂定本計畫。

二、依據

內政部警政署九十二年一月六日警署秘字第09200044912號函頒「內政部警政署九十二年度實施績效評核作業計畫」。

三、受評單位

本局各課、室、隊、中心及各分局。

四、績效目標、衡量指標之設定

(一) 設定原則

- 1、代表性：可涵蓋本單位之重點業務。
- 2、客觀性：可依客觀方式加以評估。
- 3、量化性：可具體衡量，並於期限內完成者。

(二) 績效目標

- 1、以警政署所訂策略績效目標「塑造專業與效率的治安作為」為準。
- 2、各單位亦得依所管重點業務自行訂定。

(三) 衡量指標

1、一般性衡量指標

(1) 警政署評核本局項目：

- A、提升全般刑案破獲率。
- B、提升竊盜案件破獲率。
- C、降低交通事故死亡率。
- D、輔導成立村(里)、社區守望相助巡守隊
- E、完成布袋分局導入ISO品質管理系統。

(2) 本局各業務單位(含直屬隊)，依重點業(勤)務自行訂定，

以一至三項為原則；已列為警政署評核項目之單位，勿需另行訂定。

- (3) 各分局參照警政署評核項目研訂，以五項為原則，不足五項者，依地區特性並參酌重點業務自行訂定。

2、共同性衡量指標

- (1) 公文處理時效與品質。
- (2) 院長、部長民意電子信箱、縣長公務信箱及縣政府全球資訊網留言板等案件處理時效（如全年均未受理該類案件者，由其他指標平均分配權質）。
- (3) 預算執行率。
- (4) 上級機關辦理評比成績（如無評比者，由其他指標平均分配權值）。
- (5) 電話禮貌。
- (6) 委託研究計畫執行績效（如無委託研究計畫者，由其他指標平均分配權值）。

五、衡量指標提報及審查

- (一) 受評單位所設定衡量指標，應分項填具「單位一般性衡量指標料表」（如附件一）及「年度單位一般性衡量指標一覽表」（如附件二）。
- (二) 本局人事室應邀集相關單位組成「績效評估審議小組」及「績效評估委員會」辦理初評及複評作業。
- (三) 本局秘書室應將各受評單位之「單位一般性衡量指標資料表」及「年度單位一般性衡量指標一覽表」提送「績效評估審議小組」審查，各受評單位應依該小組審查決議於二日內修正完竣，送秘書室彙整簽核後據以辦理。
- (四) 如因故必須變更衡量指標時，由受評單位簽會本局人事室、秘

書室後，陳送核定辦理。

六、評核作業方式：

(一) 評核程序及時間：

- 1、期中檢討：受評單位應於九十二年六月中旬前自行辦理期中檢討，並於六月二十日前將期中檢討表（如附件三）送秘書室彙整、簽陳；「績效評估審議小組」對受評單位所提期中檢討得辦理實地查證作業。
- 2、期末自評：受評單位應就其所設定之衡量指標執行績效逐項辦理自評，於九十二年十月三十日前將自評結果送秘書室彙整後，提「績效評估審議小組」辦理初評。
- 3、期末初評：「績效評估審議小組」就各受評單位自評結果辦理初評，並於九十二年十一月七日前將初評結果送人事室提「績效評估委員會」複評。
- 4、期末複評：「績效評估委員會」應於九十二年十二月一日前完成複評作業。
- 5、綜合考評：複評結果由本局人事室簽請局長就各受評單位九十二年度整體工作績效作綜合考評。

(二) 評核項目及配分如下：

- 1、警政署列管一般性衡量指標之執行單位（刑警隊、保民課、交通隊、秘書室、各分局）：

評核項目及配分表

評核項目		配分	備註
衡量指標	一般性衡量指標	七十分	
	共同性衡量指標	十分	
行政作業		十分	
綜合考評		十分	

2、警政署列管一般性衡量指標以外之執行單位：

評核項目及配分表

評核項目		配分	備註
衡量指標	一般性衡量指標	五十分	
	共同性衡量指標	三十分	
行政作業		十分	
綜合考評		十分	

(三) 評分標準 (如附件四、五、六)

(四) 成績評定方式

1、各評核項目成績：依前項所訂評分標準及配分權值，評定各項成績 (如附件七、八、九)。

2、總成績：各評核項目成績總和 (如附件十)。

(五) 受評單位成績評 (評比分組、等第、名次)

1、評比分組

(1) 第一組：各課、室、中心、隊。

(2) 第二組：各分局。

2、等第

(1) 優等：總成績九十分以上者。

(2) 甲等：總成績八十分以上未滿九十分者。

(3) 乙等：總成績七十分以上未滿八十分者。

(4) 丙等：總成績六十分以上未滿七十分者。

(5) 丁等：總成績未滿六十分者。

3、名次：依各單位總成績分數排定。

七、有關依據績效評核結果作為各受評單位年終考績考列甲等人數比例等相關事宜，由人事室另行依規定辦理。

八、本作業計畫應提報之績效目標、衡量指標等資料及配合辦理之評核作業事宜，均依本作業計畫所訂時限送本局審查。

附件一（單位一般性衡量指標資料表）

（衡量指標名稱）

一、主辦單位：○○（各受評單位）

二、項目編號：

三、期程

（一）中程計畫期程：

（二）年度工作期程：九十二年一月至九十二年十二月

四、經費

（一）中程計畫預算經費：

（二）年度實際編列經費：

五、衡量標準

六、年度目標值

七、預期效益

八、九十二年度每季工作摘要、查核點及進度

季 別	工 作 摘 要	查核點	預 進 度	預 定 值 目 標 值
01			%	
02			%	
03			%	
04			100%	

備註：

1 項目編號：請依序填列。

2 年度目標值：如屬本局九十二年度施政計畫各衡量指標者，以其所訂年度目標值為準。

3 預期效益：請填列預期發生之改善效果（如效率提升、問題解決、作業簡化、服務品質提升、服務範圍擴大、重大擲節效益等）。

4 第四季預定目標值即為「年度目標值」。

5 非屬中程計畫項目者，中程計畫相關資料免填。

附件二（年度單位一般性衡量指標一覽表）

九十二年度（單位名稱）一般性衡量指標一覽表

績效目標	項目 編號	衡量指標	衡量標準	年度目標值

附件三（單位期中檢討）

（一般性衡量指標名稱）期中檢討表

一、主辦單位：○○（各受評單位）

二、年度目標值執行情形

（一）年度目標值：

（二）期中預定目標值：

（三）期中實際目標值：

（四）目標值進度檢討：超前 符合 落後 （請勾選）

（五）執行概況：

（六）落後原因分析：

（七）改進措施：

三、年度經費執行情形（無經費者免填）

（一）年度編列經費：

（二）期中預定執行經費：

（三）期中實際執行經費：

（四）經費執行進度檢討：超前 符合 落後 請勾選）

（五）執行概況：

（六）落後原因分析：

（七）改進措施：

附件四（一般性衡量指標評分標準）

一般性衡量指標	權值 %	衡量標準				
		100	99-80	79-60	59-40	39-1
一、指標作為	10					
（一）指標之挑戰性	8	目標極具挑戰性。	目標甚具挑戰性。	目標具有挑戰性。	目標略具挑戰性，或與上年度相同。	目標不具挑戰性，或較上年度降低。
（二）指標之修訂	2	未曾修正。	指標曾修訂1次。	指標曾修訂2次。	指標曾修訂3次。	指標曾修訂超過3次。
二、指標達成度	60	年終時年度進度如期完成。	年終時年度進度落後在3%以下者。	年終時年度進度落後在5%以下者。	年終時年度進度落後在10%以下者。	年終時年度進度落後超過10%者。
三、經費運用	30	預定與實際進度差異，在3%以下者。	預定與實際進度差異，在7%以下者。	預定與實際進度差異，在11%以下者。	預定與實際進度差異，在15%以下者。	預定與實際進度差異，超過15%者。

備註：

- 一、指標之挑戰性旨在衡量該項計畫之困難度，衡量內涵包括：1、是否具創新性（如制度、方法、技術．．等）。2、是否涉較多機關須加強協調者。3、涉不可控制因素較多者。4、目標量較上年度增加或質較上年度有改進者。若計畫涵蓋上述四項者得列為「目標極具挑戰性」、涵蓋上述三項者得列為「目標甚具挑戰性」、涵蓋上述二項者得列為「目標具有挑戰性」、僅涵蓋上述中一項者列「目標略具挑戰性」。
- 二、衡量指標未涉及經費運用部分，其權值平均分配於其他受評項目。

附件五（共同性衡量指標評分標準）

共同性衡量指標	權值 %	衡量標準				
		100	99-80	79-60	59-40	39-1
一、公文處理時效	20	發文平均使用日數在3日以下者。	發文平均使用日數在4日以下者。	發文平均使用日數在5日以下者。	發文平均使用日數在6日以下者。	發文平均使用日數超過6日者。
二、院、部、局長信箱處理時效	20	處理時效月平均日數在1.5日以下者。	處理時效月平均日數在3日以下者。	處理時效月平均日數在4日以下者。	處理時效月平均日數在5日以下者。	處理時效月平均日數超過5日者。
三、預算執行率	20	單位預算執行率差異，在1%以下者。	單位預算執行率差異，在5%以下者。	單位預算執行率差異，在9%以下者。	單位預算執行率差異，在13%以下者。	單位預算執行率差異，超過13%者。
四、上級機關評比成績	20	全年評比成績列特優或前3名達5次者	全年評比成績列特優或前3名達4次者	全年評比成績列特優或前3名達3次者	全年評比成績列特優或前3名達2次者	全年評比成績列特優或前3名達1次者
五、電話禮貌	10	年度測試電話禮貌平均分數95分以上者。	年度測試電話禮貌平均分數85分以上者。	年度測試電話禮貌平均分數75分以上者。	年度測試電話禮貌平均分數65分以上者。	年度測試電話禮貌平均分數未滿65分者。
六、委託研究計畫執行績效	10	查核成績90分以上者。	查核成績80分以上者。	查核成績70分以上者。	查核成績60分以上者。	查核成績未滿60分者。

備註：共同性衡量指標權值採平均分配，如未有五項者，由受評項目平均分配。

附件六（行政作業評分標準）

行政作業	權值 %	衡量標準				
		100	99-80	79-60	59-40	39-1
一、年度 衡量指 標資料	30	各項資料 依限填 報；且未 有退件修 訂者。	各項資料 填報逾期 1日以下 者；或曾 退件修訂 1次。	各項資料 填報逾期 2日以下 者；或曾 退件修訂 2次。	各項資料 填報逾期 3日以下 者；或曾 退件修訂 3次。	各項資料 填報逾期 超過3日 者；或曾 退件修訂 超過3次。
二、期中 檢討資 料	30	各項資料 依格式詳 實填寫， 且如期填 送。	各項資料 依格式詳 實填寫， 且填送逾 期2日以 下者。	各項資料 尚能依格 式詳實填 寫，且填 送逾期4 日以下 者。	各項資料 依格式填 寫，且填 送逾期6 日以下 者。	各項資料 依格式填 寫，且填 送逾期超 過6日者。
三、期末 自評資 料	30	自評資料 依格式詳 實填寫， 各項分數 核算無 誤，且如 期填送。	自評資料 依格式詳 實填寫， 且填送逾 期1日以 下者；或 曾退件修 訂1次。	自評資料 依格式詳 實填寫， 且填送逾 期2日以 下者；或 曾退件修 訂2次。	自評資料 依格式填 寫且填送 逾期三日 以下者； 或曾退件 修訂3次。	自評資料 填報逾期 超過三日 者；或曾 退件修訂 超過3次。

附件七（一般性衡量指標成績評定）

指標名稱：

評核指標	權值 (%)	單位自評 分數	評分說明	機關初評 分數	評分說明
一、指標作為	10%				
1 指標之挑	8%				
戰性					
2 指標之修	2%				
訂					
二、指標達成度	60%				
三、經費運用	30%				
總 評	100%				

備註：

一、一般性衡量指標每項指標應分別填列。

二、衡量指標未涉及經費運用部分，其權值平均分配於其他受評項目。

附件八（共同性衡量指標成績評定）

評核指標	權 值 (%)	單位自 評分數	評分說明	機關初評 分數	評分說明
一、公文處理 時效	20%				
二、院、部長 信箱處 理時效	20%				
三、預算執行 率	20%				
四、上級機關 評比成 績	20%				
五、電話禮貌	10%				
六、委託研究 計畫執 行績效	10%				
總 評	100%				

備註：

- 一、共同性衡量指標受評單位僅需填列本表。
- 二、評核指標未達六項者，由其他受評項目依本表比例平均分配。

附件九（行政作業成績評定）

評 核 指 標	權 值 (%)	單位自評 分數	評 分 說 明	機關初評 分數	評 分 說 明
一、年度衡量 指標資料	30%				
二、期中檢討 資料	30%				
三、年終自評 資料	40%				
總 評	100%				

備註：行政作業評核指標受評單位僅需填列本表。

附件十（單位成績評定）

評核項目	權值(%)	單位自評分數	機關初評分數	機關複評分數	備註
一、一般性衡量指標	60%				未達三項者，則由其他受評項目平均分配權值
1 衡量指標一	20 %				
2 衡量指標二	20%				
3 衡量指標三	20%				
二、共同性衡量指標	20%				無此項目者，則由其他受評項目依原訂比例平均分配權值
1 公文處理時效	4%				
2 院、部長信箱處理時效	4%				
3 預算執行率	4%				
4 上級機關評比成績	4%				
5 電話禮貌	2%				
6 委託研究計畫執行績效	2%				
三、行政作業	10%				
1 年度衡量指標資料	3%				
2 期中檢討資料	3%				
3 期末自評資料	4%				
四、綜合考評	10%		局長考評		
總分	100%				

備註：一般性衡量指標及共同性衡量指標，各衡量指標之權值採平均分配。

附件十一—填表範例

提升全般刑案破獲率

一、主辦單位：嘉義縣警察局

二、項目編號：01

三、期程：

(一) 中程計畫期程：無

(二) 年度工作期程：九十二年一月至九十二年十二月

四、經費

(一) 中程計畫預算經費：無

(二) 年度實際編列經費：無

五、衡量標準：本年度(九十二年)一至十二月全般刑案破獲率與去年同期破獲率(72.3%)比較。

六、年度目標值：全般刑案破獲率提升0.5%

七、預期效益：以預防犯罪，提升破案率為主軸，以治安平穩，社會安定祥和為目標，有效維護本縣治安，建構祥和、適宜觀光旅遊好景點。

八、九十二年度每季工作摘要、查核點及進度

季別	工 作 摘 要	查核點	預定進 度	預定目 標值
01	<p>一、賡續實施提升國家治安維護力評核計畫，厲行重獎重懲，以提升刑案破獲率。</p> <p>二、加強春安、寒假期間犯罪預防措施及刑案偵查，提升全般刑案破獲率。</p> <p>三、督促所屬遵守受理報案紀律，切實杜絕匿報刑案，期使治安狀況回歸真實面，俾能據實研提偵防對策，改善治安。</p> <p>四、對未破重大刑案，要求各分局列冊責成專人管制追蹤，並加強督考，分析案情癥結，適時</p>	<p>破獲刑案案件數資料。</p> <p>春安工作評核基準。</p> <p>刑案發生數與被查獲匿報案件數。</p> <p>破獲重大刑案案件數資料。</p>	25%	0.125%

	<p>調整偵查方向，鍥而不舍，持續偵辦。</p> <p>五、有效掃除治安亂源，強力展現政府維護治安與魄力，全力執行「有效改善社會治安具體對策」(雷霆專案)，以重拾民眾對政府維護治安之信心。</p>	雷霆專案績效資料。		
02	一、賡續實施提升國家治安維護力評核計畫，厲行重獎重懲，以提升刑案破獲率。	破獲刑案件數資料。	50%	0.25%

季別	工 作 摘 要	查核點	預定進度	預定目標值
02	<p>二、督促所屬遵守受理報案紀律，切實杜絕匿報刑案，期使治安狀況回歸真實面，俾能據實研提偵防對策，改善治安。</p> <p>三、對未破重大刑案，要求各分局列冊責成專人管制追蹤，並加強督考，分析案情癥結，適時調整偵查方向，鍥而不舍，持續偵辦。</p>	<p>刑案發生數與被查獲匿報案件數。</p> <p>破獲重大刑案件數資料</p>		

03	<p>一、賡續實施提升國家治安維護力評核計畫，厲行重獎重懲，以提升刑案破獲率。</p> <p>二、對未破重大刑案，要求各分局列冊責成專人管制追蹤，並加強督考，分析案情癥結，適時調整偵查方向，鍥而不舍，持續偵辦。</p>	<p>破獲刑案件數資料。</p> <p>破獲重大刑案件數資料</p>	75%	0.375%
04	<p>一、賡續實施提升國家治安維護力評核計畫，厲行重獎重懲，以提升刑案破獲率。</p> <p>二、對未破重大刑案，要求各分局列冊責成專人管制追蹤，並加強督考，分析案情癥結，適時調整偵查方向，鍥而不舍，持續偵辦。</p>	<p>破獲刑案件數資料。</p> <p>破獲重大刑案件數資料</p>	100%	0.5%

備註：

- 1 項目編號：請依序填列。
- 2 年度目標值：如屬本局九十二年度施政計畫各衡量指標者，以其所訂年度目標值為準。
- 3 預期效益：請填列預期發生之效果（如效率提升、問題解決、作業簡化、服務品質提升、服務範圍擴大、重大撙節效益等）。
- 4 第四季預定目標值即為「年度目標值」。
- 5 非屬中程計畫項目者，中程計畫相關資料免填。

個 人 簡 歷

姓名：郭 福 氣

單位：嘉義縣警察局

職級：行政課長

學歷：中央警察大學 44 期

經歷：分隊長、督察員、副中隊長、警專隊長、
中隊長、股長、戶政所主任、勤指中心主任
秘書、保安隊長、行政課長。

聯絡方式：(05) 3620211