

## 績效管理制度對私立高校教師工作投入度的影響

蔡佳芳

樹德科技大學企業管理系講師

謝才智

臺南應用科技大學旅館管理系助理教授

### 中文摘要

績效管理制度是為了實現科學、公允、求實而設立的一種規章制度，能有效地去提高職工的工作積極性並為公司產出效益；而員工工作投入是指員工在工作過程中產生的認同感，這種認同感會集中體現在職工的價值觀念當中。本研究以臺灣面臨少子化問題的私立高校教師為研究對象，探討私立高校教師面臨招生壓力狀況下，如何對學校的招生績效模式以及教師所採取的行為反應進行具體分析。一方面對私立高校的招生績效管理制度進行分析，瞭解其是否科學有效；另一方面通過這種方式來瞭解私立高教教師在面對績效管理制度時，將會採取何種行為來面對，績效管理制度對教師的工作投入會產生何種影響。

關鍵詞：期望理論、工作價值、認同感

# The Influence of Performance Management System on Job Engagement of Teachers in Private Universities

Tsai, Chia-Fang

SHU-TE UNIVERSITY Instructor Department of Business Administration

Tsai-Chih-Hsieh\*

TAINAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY Assistant Professor Department of Hotel Management

## Abstract

Performance management system is a kind of rules and regulations established to achieve scientific, fair and realistic, which can effectively improve the working enthusiasm of employees and produce benefits for the company. The employee's job involvement refers to the sense of identity generated in the process of work, which will be reflected in the values of the employee. In this study, the private college teachers facing the problem of fewer children in Taiwan are taken as the research object to explore how private college teachers face the pressure of enrollment, how to conduct a specific analysis of the school's enrollment performance model and teachers' behavior response. On the one hand, it analyzes the admission performance management system of private colleges and universities to know whether it is scientific and effective. On the other hand, through this way, we can know what kind of behavior private higher education teachers will take when facing the performance management system, and what kind of influence the performance management system will have on teachers' job investment.

Keywords : Expectation theory; Work value; Identity

## 壹、前言

績效管理制度是績效管理為了實現科學、公允、求實而設立的一種規章制度，能有效地去提高職工的工作積極性並為公司產出效益；而員工工作投入是指員工在工作過程中產生的認同感，臺灣少子化問題日趨嚴重，導致高校招生面臨嚴峻挑戰。根據教育部 109 學年度一般大專校院有 105 個系所停招、裁撤（教育部，2020），首當其衝的就是私立高校的招生狀況，高等教育教師通常懷抱著夢想進入高等教育學府，報著育才育人的心思傳授自己的學習經驗與專業，希望透過種種創新教學的方式，讓莘莘學子們可以運用課程所學經歷，在踏出校門碰到問題或困難時，可以透過分析、假設、研究驗證、解決等學習過程，反覆思考，直到真正解決問題。但面臨招生壓力的績效考核狀況下，私立高校教師從以往的傳到、受業、解惑，轉換成一位全年無休的超級業務員，所以本研究就探討教師身分的轉變在面對學校要求的招生績效管理制度對教師工作投入度的影響（趙博、許雪毅，2016）。

## 貳、研究背景

### 一、臺灣高校少子化問題

教育部於 1994 年至 2005 年間實施高等教育普及化政策，該政策導致高等教育資源間產生嚴重排擠效應，不僅入學門檻逐年降低，更明顯降低了大學生及碩博士生之素質，高等教育通常反應了國家社會發展之狀況，臺灣高等教育文憑普及，造成大學畢業生起薪低及就業率降低的狀況，最重要的衝擊，在 105 學年才正要開始。教育部公佈 2014 年全臺灣私立大學共計 96 所（不含宗教研修學院），其中 37 所為大專校院，59 為技職校院，私立大學辦學經費不比公立學校充足，再加上少子化、大學門檻低等問題，臺灣某些私立大學近年來面臨招生不足、財務赤字等狀況。根據天下雜誌報導，2021 年大學學生人數預計將比 2012 年減少約 30 萬人，教師人數也將逐年遞減，目前 108 學年度臺灣大專校院共有 172 個系所停止招生，並公佈「高等教育創新轉型方案」，方案內容包含「高階人才躍升」、「退場學校輔導」、「學校典範重塑」、「大學合作與合併」等四大執行策略，未來將重新定義「教師」，或許不一定專攻教學，反而可更重視在產學合作或學術研究上，但面對衝擊之下的教師，首先要面對的還是招生問題，大專校院學生數 2016 學年降至 125 萬人以下，比 3 年前少了 7%，推估到 2024 年，會再少 1/4，高校招生將更險峻。因此各私立大學為降低少子化海嘯帶來的衝擊，積極擬定各項策略因應，因此原本以研究、教學為主的私立高校教師，面對學校績效管理制度的改變，也面臨工作投入方向的改變。

## 二、績效管理制度對教師的影響

以 2018 年臺灣某學校教師評鑑分項評分表來看，原本教師工作以教學為主，但少子化衝擊下，私校為了節省開支，訂定出『依本校教師鐘點費發給辦法，教師授課總人時，未達超鐘點數義務貢獻超授授課鐘點數者，每學期每週貢獻 1 小時鐘點』的評分準則去扣減老師薪水、增加老師勞務，「廉價辦學」方式不但影響學生受教權，也讓私校老師備受折磨，私校招不到學生，祭出種種不合理規定，導致校方和老師關係惡劣，許多老師在「看不到明天」、「朝不保夕」的環境下工作，內心很不安穩。

## 參、績效管理制度理論與文獻研究

### 一、績效管理的理論基礎

績效管理則是建立在順應人性的基礎上的一種管理制度，在這個制度下，讓每個人都能滿足自身的利益，員工也樂意按照公司的規章制度去工作，去完成公司目標，員工如果工作表現不是很好，可能有一部分是員工自身的原因，但其中的一部分原因一定是出在公司自身的制度上，人性不能改變，能改變的只有制度。從理論上來說，只要組織的績效管理制度能夠滿足員工財、全、名、情等利益，就能極大激發員工工作積極性，增大員工工作投入量（王超冠，2018）。

### 二、工作滿意度與工作績效

就理論普遍將工作滿意度定義為是員工對自身工作所抱有的滿足與否定的態度，其中本質是員工實際上所獲得的全部報酬與他預期的全部報酬的一個比值，用公式來表示就是： $\text{員工工作滿意度} = \frac{\text{實際全部報酬}}{\text{預期全部報酬}} \times 100\%$ 。在實際工作過程中可能對工作滿意度產生影響的因素可能會有很多，其中人們普遍通用的就有：工作職責、薪資條件、升遷制度、工作內容、福利制度、成就認同、主管領導與同儕關係等因素。這些影響因素又能大致分成內外部兩者類型的滿意度因素。所謂內部滿意度因素就是指工作內部的情感，如果員工十分熱愛他的工作，那麼他對其本身的工作的滿意對就很高，反之就會很低；而外部滿意度因素主要是來自工作所帶給他的，比如如果員工本身對這份工作的感官一般，不是特別熱愛，但這份工作給他的報仇很高，那麼他對這份工作的滿意度就會特別高（王超冠，2018）。

工作績效是指組織對員工寄予的期望和促使員工提高工作效率的目標導向的一種描述，職工的工作能力和工作積極性是組成工作內容的兩個方面，理論上普遍將工作績效劃分成任務績效和周邊績效兩種類型，任務績效是指職工在工作

任務完成時所展現出來的工作行為和他最終所得到的工作結果，員工的工作效率，工作數量和作品質是衡量員工任務指標的關鍵因素，員工的工作人際關係和工作動機是衡量員工周邊績效的關鍵因素，比如員工在工作過程中是否能與周圍同事保持的良好工作關係，在工作過程中遇到困難時，是採取消極怠工還是正面解決，在工作無法如期達成時是否會主動進行加班工作等。工作績效和工作滿意度兩者之間不是一個因果關係，絕非誰來決定誰；而是工作績效與滿意度雙方之間相互影響（齊兵，2013）。

#### 肆、工作投入度理論與文獻研究

最早由 Lodahl 和 Kejner（1965）首先提出工作涉入（job involvement）的概念，認為工作投入包含兩個概念，工作投入為個人認同工作重要性的程度，或是工作在自己形象中的重要程度。Karasek（1979）研究工作壓力的來源，提出工作要求與工作控制模型（Job demands and job control model），指出工作者的心理壓力，來自於工作中接受大量的工作要求，如經歷過長的工作時間與大量工作任務。除了工作要求外，是否有足夠的工作控制權，成了決定壓力大小的重要因素，若工作者可以參與決策、修正工作內容或使用的技能，能有效降低工作壓力。工作要求與工作控制兩者相互影響造成了員工的內心壓力。1960 年到 2000 年間，研究關注的重點在工作者為何會產生心理壓力、工作倦怠與情緒耗竭等工作負面影響。2000 年後有了新的轉變，Csikszentmihalyi 和 Seligman（1990）開啟正向心理學之新領域，研究議題從心理疾病、創傷、痛苦等轉向人為何開心與幸福，並探索人的潛在能力與成長方式。在這樣的風潮下，「工作投入度」一詞也開始被廣泛探討。Schaufeli 和 Bakker（2004）定義工作投入度為員工面對工作時常充滿活力與鬥志，認為工作帶來成就感與意義，並在工作時心無旁騖，感受不到時間流逝的工作狀態。對工作者的研究議題從員工為何曠職、生病、產生心理壓力，開始轉為研究為何有些員工可以經歷壓力仍屹立不搖，每日工作充滿活力與專注度，面對挑戰卻樂此不疲。Schaufeli 和 Bakker（2004）提出工作要求與工作資源模型（Job demands and job resources model），認為影響工作績效表現可由工作要求與工作資源兩項工作特徵來預測，拓展 Karasek（1979）提出的工作要求與工作控制模型，將工作控制概念轉為工作資源，工作資源定義為在組織、心理、生理、社會等不同面向下，有助於達成工作目標、降低工作要求、降低生理上或心理上的負擔並可促進個人成長、學習、發展的因數（Bakker，2011）。Schaufeli 和 Bakker（2002）認為工作要求會造成員工工作倦怠、情緒耗竭與心理壓力，進而降低工作表現；而工作資源則會透過增加工作投入度與動機，促進員工有好的表現（Schaufeli、Bakker，2004）。

Kahn（1990）為個人工作上的投入程度做定義，認為個人工作投入為自我與工作中的角色相結合，使得個人在工作角色上能有身體、認知、情感上可以表

達自我，並透過注入活力到工作行為以展現工作角色。員工在決定是否投入時會考量三個因素：意義性（*meaningfulness*）、安全性（*safety*）與可得性（*availability*）。意義性代表自身投入工作角色時所帶來的成就感，若工作為工作者帶來較高的成就感，將使得工作者更願意投入其中。安全性代表從事工作時，不需要擔心自身印象、地位、職涯遭受到威脅或減損，可以心無旁騖的投入工作角色。可得性指自身準備投入工作角色時是否具備足夠的資源，如內在心理調適與外在實際資源支持。當三者條件都被滿足時，將會有較高的投入在工作之中。Maslach 和 Leiter（1981）提出工作投入為工作倦怠的相反面，工作倦怠指一種慢性的人際壓力因數，包含特徵為情緒耗竭、犬儒主義（*cynicism*）以及在工作上缺乏效率與成就感。情緒耗竭指因為對工作產生倦怠感，持續衰弱且疲倦的心理狀態。而犬儒主義指員工對於其長官、組織或其他公司內事物抱持負面態度，認為組織內並不具有公平性，傾向出現貶低或批評公司的作為（Dean、Brandes、Dharwadkar，1998）。若員工有高工作倦怠的同時，代表員工有低的工作投入度，工作投入受三個因素影響，分別為精力多寡、投入程度與對於自身績效的信心程度。認為工作投入度與工作倦怠雖為相反的概念，但並不完全相同。低工作投入度的人也不代表一定會有高程度的工作倦怠，而低工作倦怠情形的員工也不代表一定有高的工作投入度。故工作投入度包含三個因素，包括活力（*vigor*）、奉獻（*dedication*）、專注（*absorption*）。活力指員工對於工作有充足的體力與精力去因應，願意對工作付出努力；奉獻代表對於工作充滿熱情，認為正在做的工作為他帶來意義感；專注則代表願意為了工作投注時間，甚至在工作時忘卻周遭的事物與時間的流動。Schaufeli 和 Salanova（2007）補充工作投入指的是一個人完全投入工作角色，並接近擁有心流（*flow*）經驗的狀態。心流指在執行某項任務時不需要多餘的思考，可以自動化完成每個步驟，在執行過程中因專注而忽略時間流逝與其他外在刺激，並在完成之後感到愉悅、成就感等正向情緒之狀態。

## 伍、績效管理制度對私立高校教師工作投入度的研究假設

### 一、問卷調查的教師情況

本研究依上述文獻提出研究假設，透過問卷及實際訪談去驗證假設結果研究內容，劃分私立高校的績效制度和投入度的研究點，首先進行調研來收集資訊，分析資訊並得出結論，最後提出建議或對策，為私立高校提供改善教師績效管理制度和增加私立高校教師工作投入度的理論依據。此次調查取得某些私立高校教師對於學校制度管理上的資訊回饋，隨後運用 excel 進行資訊整理和分析，瞭解到教師對於學校績效制度和投入度的滿意度現狀。問卷通過隨機取樣的學校教師協助發放，對教師進行目的性的問卷法放來進行滿意度調查。共發放 140 份調查問卷，收回 140 份，其中 135 份是有效問卷。

## 二、教師對學校績效制度的滿意度結果及調查

學校績效管理制度其實是一個學校管理單位與教師之間的溝過程，整個過程以人為活動中心，通過對人的管理實現目標。學校經營管理活動環環相扣，一個環節出現問題，其他環節難免會受到不同程度影響。根據調查結果，員工投入度降低的原因是可以被瞭解到的。

表 1 績效制度滿意度資訊

評判點	很不滿意	不滿意	一般	滿意	很滿意
工作量	57 (40.71%)	59 (42.14%)	19(13.57%)	3 (2.14%)	2 (1.43%)
績效溝通	57 (40.71%)	59 (42.14%)	15(10.71%)	8 (5.71%)	1 (0.71%)
工作品質要求	53 (37.86%)	62 (44.29%)	20(14.29%)	3 (2.14%)	2 (1.43%)
工作完成時間	54 (38.57%)	60 (42.86%)	17(12.14%)	7 (5%)	2 (1.43%)
績效指標設定	54 (38.57%)	64 (45.71%)	15(10.71%)	5 (3.57%)	2 (1.43%)
激勵制度效果	61 (43.57%)	59 (42.14%)	14 (10%)	5 (3.57%)	1 (0.71%)
績效指標數量	54 (38.57%)	57 (40.71%)	21 (15%)	3 (2.14%)	5 (3.57%)
績效考核過程	58 (41.43%)	62 (44.29%)	15(10.71%)	4 (2.86%)	1 (0.71%)
績效考核方法	54 (38.57%)	63 (45%)	14 (10%)	5 (3.57%)	4 (2.86%)
績效考核結果	70 (50%)	57 (40.71%)	7 (5%)	4 (2.86%)	2 (1.43%)

從表 1 中的資訊可以看出，對於績效管理制度的 10 個評判點的不滿意和很不滿意結果，各占比 40%左右。關於以上評判點，表示不滿意及很不滿意的占比在 75%到 90%之間，一般滿意度的占比在 10%到 15%之間，滿意及很滿意的占比處在 0~10%。綜合以上調查結果，私立高校教師對於學校績效管理制度的滿意度低下。

## 三、教師對績效考核制度工作量影響

根據表 1 調查顯示，所有被調查的教師群體，40.71%對於工作量持很不滿意態度，42.14%對於工作量持不滿意態度，13.57%表示一般態度。然而持滿意態度的員工只占 2.14%，持很滿意的員工占 1.43%，持很滿意和滿意的員工不超過 5%。員工對於工作量的態度絕大部分處於滿意度低下現狀。主要表現為教師能完成的工作量與分發到的工作量之間的不符，比如不同能力教師之間的工作量差別、工作量高於或低於教師的期望額。

## 四、教師對學校管理單位的績效溝通

在績效溝通方面，40.71%很不滿意，42.14%不滿意，10.71%一般態度，5.71%

滿意，0.71%的教師則滿意，這從資料上反映滿意度的低下。一般來講，績效溝通貫穿於整個績效管理的過程中，我們根據績效管理從制定到實施，從回饋到改進這幾個階段來看，績效溝通也相應地在這幾個過程中扮演著重要的角色。關於績效溝通的注意點，比如溝通頻率、溝通地點、溝通地點和溝通要點等，無不需要校方管理者仔細地把量。

## 五、教師招生工作品質要求和招生工作完成時間

不同教學單位對工作品質要求不同的設定，一般來說通常高級別教師要求高，新進教師要求低，但對於招生作業來言就不一樣。在所有教師中，很不滿意的占 37.86%，不滿意的占 44.29%，一般滿意度的占 14.29%，滿意的占 2.14%，很滿意的占 1.43%。從總體來說，因為設定不符合教師本身要求而導致工作投入度低下現象。招生工作完成時間理解為學校規定教師完成某一工作內容的時間要求。對此，38.57%的教師表示很不滿意，42.86%的教師表示不滿意，12.14%的教師表示一般、5%的教師表示滿意，1.43%的教師表示很滿意。其中滿意及以上的教師遠低於不超過 10%，這表明大多數教師對於學校要求的工作完成時間規定表示不滿。

## 六、教師對績效指標設定和績效指標數量

學校的不同專業和科系的工作崗位充滿相同點和不同點，針對不同類型專業的績效指標設定就顯得尤為重要。根據調查顯示，38.57%的教師持很不滿意，45.71%的教師持滿意態度，10.71%的教師一般態度，然而表示滿意及很滿意的教師分別只占 3.57%和 1.43%，這體現教師對於學校設置的績效指標表示不滿。績效指標是保證績效管理中用於評判系所或者學院業績情況的因素，是績效評價的關鍵要素，主要包含行為指標和結構指標。指標設定上所考慮的因素多種多樣，比如有些應該被考慮，有些不需考慮。因此在指標數量的評價上，很不滿意的占 38.57%，不滿意的占 40.71%，一般滿意的占 15%，滿意的占 2.14%，很滿意的占 3.57%。部分指標數量出現重合指標數量多，反映學校管理者經驗不足，工作效率低下，而且績效指標是最能在績效考核過程中用於工作結果的評判，指標設計的各個方面無不考驗管理者的認識水準。

## 陸、績效管理制度對私立高校教師工作投入度研究結論與建議

### 一、研究結論

在發展經濟的當前社會中，績效管理制度不管在一般企業或是學校、政府部門等組織中，皆扮演著或多或少的的作用，學校也是一樣，整體運作依託人的操作。



在目前臺灣學校日益激烈的競爭環境下，這需要政府、學校管理者及時發現內部問題並改正問題，努力為學校教職員工營造出良好的工作環境氛圍。作為學校中的基本單元，教師成為學校能夠持續運作必不可少的一部分，小到一般教學工作的執行，大到高層未來學校發展方針戰略制定，學校中各類教職員工都發揮出作用，各自扮演各自的角色。高度經濟的市場化和競爭原則不斷深入使資源不斷得到最優配置，其中優秀的學校教師更成為未來私立學校在競爭日益激烈的招生市場上學生願意選擇學校的核心焦點。

## 二、建議

1. 學校訂定出的，績效計畫規定了工作前到工作後的基本事項,績效計畫內容的合理性可以發揮穩定和提升員工工作度。
2. 教師執行工作過程中，績效溝通往往是連接上下級的一根紐帶，通過績效溝通，讓教師能理解校方態度以及想法,上下級相互溝通和回饋，對溝通雙方的情感連接和工作協調起到促進作用。
3. 公開的績效考核制度,在績效考核和薪酬在管理中是密不可分的環節。考核方式可分為三類，第一類考核在時間上可分為日常考評和定期考評、第二類考核主體分類考核、第三類考核為結果類考核，分為定性和定量。考核過程的步驟合理性、考核方法可行性、結果公正性在員工工作投入度研究中尤為重要。
4. 通過調查資訊及相關調查回應，我們可以發現私立高校在教師工作量的安排上存在問題，比如工作能力與工作量成正比、工作量與員工意願適不適量、缺乏評判工作量的有效方法等等。部分教師工作能力存在差別，適合他們的工作量也就不同。因此為了提升員工工作投入度，就要事先考查教師的工作能力，依據工作能力適度安排工作量。對於不同工作實力的教師，應當詢問教師意願來增加工作量,有些教師的專長是招生業務、有些教師的專長是研究發展、有些專長是在教學工作上,透過不同的工作分配,合理提升教師的專業能力。

## 參考文獻

- 劉永杰(2008)。淺談我國合同管理中存在的問題與對策。山西建築, 34 (2), 217-218。
- 趙博、許雪毅，少子化沖擊臺灣高校明年105個系所停招或裁撤。取自

<http://tw.people.com.cn/BIG5/n1/2019/0925/c14657-31371411.html>,2019-09-25.

- 齊兵（2013）。企業績效管理人性化問題。東方企業文化，24，242。
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology, 22*(3), 273.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. New York (HarperPerennial) 1990.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review, 23*(2), 341-352.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly, 24*(2), 285-308.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology, 49*(1), 24.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior, 2*(2), 99-113.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping, 20*(2), 177-196.

