

## 公部門績效面談實效提升策略

蔡秀涓<sup>1</sup>

「即使管理者承認考績的重要性但經常阻礙這過程，尤其是面談的部分。結果，公司無法對個人溝通考績結果，即使普遍都認知員工有權利知道其監督者對其績效的意見以便於能夠改正缺失。」。

~McGregor (1957; 引自 Ashauter, 2010)

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

### 壹、政府部門為何需要績效面談

相對於民間企業長久以來對於績效管理的重視，政府部門對於績效管理的重視，主要始自於 1980 年代開始迄今，新公共管理思潮與實務在全球政府遍地開花的被強調與實踐。各國政府普遍面臨日益複雜與難以預測的各種天災、人禍與疾疫，在稅收與財務難以大幅增加的限制下，如何透過績效管理讓政府更有效能的運作與創造公共價值，就成為各國最重要的治理課題之一。

<sup>1</sup> 東吳大學政治學系教授。

績效管理就層次而言，可區分成組織、團體與個人，無論哪一層次都有賴一個能有效運作的考績制度作為基礎。而依據考績制度的目的性不同，則可區分為分配資源用途（例如升遷、加薪、獎金或其他）的行政性目的，以及做為提升員工個人能力與訓練發展連結的發展性目的。無論是行政性目的或發展性目的，理想的制度設計，大致均應包含：1.績效指標設定；2.選擇適合的績效評估／測量工具；3.執行績效評估；4.進行績效面談與回饋；5.展開後續連結的行動，例如行政性目的之升遷、獎金或懲處，或是發展性目的之績效改善與指導計畫（例如訓練）（Ashauter, 2010; Mulvaney, 2017；引自蔡秀涓，2020）。

其中，績效面談被視為是最重要的一環，也是貫穿績效管理各環節的基礎軸線。所謂的績效面談，就是指管理者對員工的績效表現進行評核，確定員工績效表現，根據評核結果，與員工進行一對一與面對面的績效討論及溝通，並將員工的績效表現回饋給員工，使其瞭解是否有達到原先設定的績效目標。對於表現達標或良好之處給予即時的肯定，對於尚需加強之處亦有所瞭解，並討論後續應努力的方向、應施予的訓練或其他有助績效改善的措施。

績效面談之所以被視為是貫穿績效管理各環節的基礎軸線，在於績效面談提供政府績效管理與考績所需的最基礎事實資料，同時在諸多以政府人員為對象的實證研究中也證實，藉由面談的過程，提高員工的參與，是考績制度能否被視為公平、正義與滿意的最重要因素（Robert, 2002; Bhatnager, 2013;

Harrington & Lee., 2015; 引自蔡秀涓，2020)。

## 貳、臺灣人事法制有績效面談嗎

觀察我國目前人事相關法規，基本上並無使用績效面談或考績面談、面談等名詞，甚至連概念也幾乎沒有。僅在公務人員考績法修正草案有出現「面談」。然而，分析現行相關法制，仍能從部分法規找到與績效面談有關的法源。以下，分就現行法制與草擬法制分別敘述。

### 一、現行法制

#### (一) 初任公務人員

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

於初任公務人員有關的法制中，公務人員任用法第 20 條—1

規定：「初任各官等人員，未具與擬任職務職責程度相當或低一職等之經驗六個月以上者，應先予試用六個月，並由各機關指派專人負責指導。試用期滿成績及格，予以實授；試用期滿成績不及格，予以解職。」。

本條文中，各機關指派專人負責指導。因此，專人指導的方式、內容以及初任人員受指導後的績效相關行為與表現改變，理應成為決定試用期滿成績及格與否的重要參考依據之一。指導人員對於初任公務人員的指導過程與內容，基本上也應該都會透過

一定程度的雙向口語溝通與討論等進行，而非單純的僅用文字進行與單方面觀察即可完成，而此，即已經符合績效面談的精神與內涵。

此外，在「公務人員考試錄取人員實務訓練輔導要點」第六點輔導方式部分，條列職前講習、工作觀摩、專業課程訓練或輔導以及個別會談等 4 項。

其中「個別會談」意指：「應安排受訓人員於實務訓練之期中及期末期間，至少各進行一次個別會談，協助解決受訓人員工作適應問題及生涯發展。」。此規定中的會談，即與人資理論與民間機關實務之績效面談，指涉相當的概念。

評定考試錄取人員訓練成績及格與否，攸關其能否取得初任公務人員的資格。因此，依據「公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點」訂定，用以作為指導各用人機關實務訓練的各年度「公務人員高等暨普通考試錄取人員訓練計畫」第十八項，成績考核規定之第（七）點即規定：「經實務訓練機關（構）學校評定為實務訓練成績不及格者，由實務訓練機關（構）學校函送保訓會，並併同檢附實務訓練成績考核表、實務訓練計畫表、實務訓練輔導紀錄表及考績委員會紀錄等相關事證資料，由保訓會依下列方

式處理：1、核定為成績不及格。2、成績評定如有違反訓練法令或不當之情事，得敘明理由退還原實務訓練機關（構）學校重新評定、准予延長實務訓練期間或逕予核定為成績及格。」（110 年版）。其中，實務訓練輔導紀錄表，自包含用人機關對受訓人員的績效面談相關紀錄。

## （二）現職公務人員

我國人事法制中，理應當與績效面談最具關連性的公務人員考績法，目前並無與績效面談有關的相關規範。即便「公務人員考績法」第 5 條第 1 項規定：「年終考績應以平時考核為依據。

平時考核就其工作、操行、學識、才能行之。」，其中的平時考核，就學理、一般的實務或嘗試推敲，理應以績效面談為基礎，

但觀察目前考績相關法制或政府部門實務做法，也並非均如此。

於現行法制中，「行政院及所屬各機關公務人員平時考核要點」第四點規定：「平時成績考核紀錄及獎懲，應為考績評定分數之重要依據。各機關主管人員每年四月、八月應考核屬員之平時成績，並將受考人之優劣事蹟記錄於平時成績考核紀錄表，格式如附表。但各機關得視業務需要自行訂定。」

主管人員應就前項考評結果，提出對受考人培訓或調整職務等具體建議，並將考核結果有待改進者，提醒受考人瞭解。第一項平時成績考核紀錄表，各機關於辦理年終（另予）考績時，應依公務人員考績法第十四條第一項規定程序遞送考績委員會辦理，並至少每半年密陳機關首長核閱一次，上級主管或機關首長並得隨時查閱。

如發現有考核紀錄不當或與事實不符者，得加註意見送請單位主管覆考或逕予更正之。」。

雖然本條有提及「提醒受考人瞭解」，但亦非屬於涉及兩造的績效面談，仍屬主管單方面作為，而且，此平時成績考核紀錄表，還是以「密陳」的方式進行後續相關考績作業。

綜觀我國現行人事法制，雖然以上所提及的相關法規，均或多或少提供績效面談應使用的法源與時機，但總體而言，除了「公務人員考試錄取人員實務訓練輔導要點」六、(四)的「個別會談」，較為符合績效考評應注重的受評者參與，及兩造就績效相互討論確認與溝通的績效面談內涵外，其餘法規均無涉此概念之規範。原因可能在於我國人事法制的建制時間，有關組織民主及人員參與的民主國家人事體制應有精神，

均尚未被主管機關重視，後續雖然歷經臺灣政體民主轉型，然在後續修法亦均未將這些精神納入所致。

## 二、草擬法制

目前處於修正草案階段的人事法規中，考試院民國 99 年、101 年、107 年三次送立法院送立法院審議，後均因對部分爭議條文未有共識（考績丙等及人數、比率）以及立法院屆期不連續而未審議通過之公務人員考績法修正草案，其中即有關於績效面談的規定。以 107 年 9 月 25 日的考績法修正草案而言，其中第十八條內容為：「考績年度中，一級單位主管或其授權之人員，應與受考人就工作內容及執行情形進行面談，面談內容及結果列入平時考核紀錄。面談執行方式、授權範圍及有關事項，由考試院以辦法定之。機關依其組織法規規定。」。

而在更早的民國 101 年考績法修正草案草擬時，當時銓敘部即已暫擬「公務人員面談執行辦法草案」，其中草案總說明指出：「為強化考績過程之民主、客觀性，各機關一級單位主管、相當一級單位主管或未組設考績委員會之機關首長與受考人於年度中適時面談，除可藉由雙向互動機制，適時檢討受考人之工作績效及工作態度表現外，亦得在面談過程中瞭解受考人之需求而給予即時且適當之協助或指導，進而檢討工作指派及人力調度之妥適性，透過面談之溝通管道，達成組織內部成員間

之良性互動，以提升機關整體之行政效能，並使績效考核之評擬更具公正及客觀性。」(銓敘部，101)<sup>2</sup>。

此面談執行辦法草案共計十二條，辦法對於實施面談對象及面談授權範圍與限制；面談辦理時機、次數、所需時間及應隨時增加面談等規定；面談地點之選擇及場所之設置有關事宜；年初工作績效目標設定事宜；面談前受考人應先行完成自評之規定及公務人員面談紀錄表格式有關規定；面談所應討論之內容；確認面談結果之相關作業規定；面談結果之運用；面談時之注意事項及有關懲處規定等，均已經有相當符合學理與企業實務的詳盡規範。

綜觀考績學理以及民主國家人事法制變革總體趨勢可知，基於組織民主、公平與人員參與溝通等價值，績效面談落實於相關法規以及實務運作，已是我國考績制度改革很難迴避的議題。儘管目前公務人員考績法修正草案尚未通過，但績效面談做為提升考績公平性、民主性與接受性，以及有助於改善公務人員工作績效與適性生涯發展的基礎功能，都值得儘早落實於我國政府部門。

<sup>2</sup> 除銓敘草擬辦法外，當時銓敘部法規司亦由同仁代表撰寫文章介紹此辦法內容與改革方向（陳珮婷，2010、2014）。

## 參、政府部門績效面談為何效益不彰

績效面談的重要性，無論是主管或員工，都或多或少有所認同。但是，為何長期以來，我國政府部門人員，一談到要入法或確實執行，不少人的反應，特別是主管們，頓時色變覺得壓力很大。此種現象，也不僅在我國政府部門出現。華爾街日報曾針對美國各大企業經理人進行調查，請受訪者列出工作中最不喜歡的項目，排名第一的是開除員工，第二名則是績效評估，其中進行績效面談則是重要原因，因為絕大多數主管，畏懼績效面談時的「衝突情境」。但是，大多數員工卻也同時反映，沒有被主管績效面談，是對工作失去熱忱產生疏離感，以及無法獲得安全感及成就感的重要因素（黃麗秋，2011：20）。以下略就政府部門績效面談為何效益不彰？加以說明。

綜整相關文獻與實務現場的觀察發現<sup>3</sup>，政府部門績效面談效益不彰，主要可能與以下幾項原因有關（李正綱，2011；李美芬，2012；吳璧昇，2021；Balarman et al., 2018; Alam et al., 2021）<sup>4</sup>：

<sup>3</sup> 實務現場觀察，主要來自於作者數十年前曾任中央基層公務人員，亦曾借調至政府服務，以及研究生涯有諸多機會觀察與訪問各級主管及非主管等經驗。

<sup>4</sup> 績效面談績效不彰，當然並非是主管應負全責，然而，就實務運作而言，無論是企業或政府，主管都是被賦予更多責任也扮演發動者的角色，因此，本文仍將討論重點致於與主管有關的面向。

### 一、主管不願面對可能的衝突，未就績效問題進行討論

部分主管思及為避免扮黑臉，而且日後還要天天相處的尷尬，導致績效面談時淨挑些言不及義的場面話，甚至也有可能進入靜默的尷尬氣氛，因此並未就績效問題進行實質討論，有時甚至會讓員工對自己真正的績效表現有所誤解。

### 二、主管並未完全清楚員工的實際工作內容與應有標準

部分主管其實並非真正瞭解其每位屬員日常的工作內容，即便瞭解，也未必知道，自己所期待的績效標準為何。之所以如此，有時是因為並未落實平時觀察與考核，有時則囿於人的大腦記憶難以全面以及選擇性記憶所致。主管基於規定避免被究責，只好流於形式的與員工進行績效面談應付規定所需。不少公私部門組織雖然知道績效面談具有實益，但是，主管們平時就已經非常忙碌，還要特別挪出時間對員工們進行績效面談，有時的確是一項重大負擔。再者不少組織均將此績效面談，當成是年終考績必須要有的前置做為，與員工的年終考核評等與獎懲等連結，更使得部分主管們在工作繁重的壓力之下，難免流於應付。

### 三、主管心證已成，面談成為宣讀判決書

績效面談效益不彰，而且容易引發衝突的重要原因之一，在於部分主管於進行績效面談之前，對於員工的工作表現早已存在主觀定見，因

此欠缺互相討論與溝通的過程。績效面談變成是受評者被宣判的酷刑過程，不僅無助績效改進，還致生怨懟與衝突。

余致力（2003；引自曾玫儀、蘇偉業，2017:85）於實施「75%甲等上限」措施不久所進行的相關考績制度之全國性調查就發現，就有 88.7% 受調查主管認為自身有足夠的知能進行對部屬的考績工作；九成受調查主管認為自身能確實地衡量部屬的考核；有接近八成受調查主管自認以其心中對部屬的績效衡量結果打考績。

此外，主管心證已成的現象，與幾種常見的考績謬誤型態，例如寬大或嚴苛、分數侷限、以偏概全、年資或職位取向等亦有所關聯（施能傑，1992 a & b）<sup>5</sup>。

#### 四、主管欠缺雙向溝通技巧演獨角秀

對於很多主管而言，已經非常習慣自己單方面下指令與交辦工作事項，特別在層級節制組織型態的政府部門，此種現象較企業可能更為明顯。主管們此種長期養成的習慣，在績效面談過程中，除非主管有自覺且非常自律，否則，就很容易美其名為面談，但其實只有主管個人滔滔不絕，甚至演變成對受評者訓話，而此當然失去績效面談的實質意義。

<sup>5</sup> 有關考績謬誤的理論、類型、意義與偵測方法，以及在我國實務現場的實證經驗與分析，請參見施能傑（1992 a & b）。

## 五、主管欠缺足夠訓練不知從何談起

許多以政府為研究焦點的文獻均指出，績效面談雙方參與者需要經過訓練 (Balarman et al., 2018; Alam et al., 2019)。因為績效面談不只是一門科學，更是一门藝術，也是一種情感過程，因此，績效面談如何進行，絕非隨興而為，而是一項需經過設計與人員訓練的結構式安排。但很多組織並未就此有一套可資遵循的標準作業流程，或是即便有，部分主管人員也未必遵循，致使主管真正進到面談情境時，有可能陷入不知從何談起的窘境。

## 肆、政府績效面談重要課題—代結論

績效面談的定位、進行步驟及相關訓練等幾項課題，均有助於政府績效面談的進行與產生實益，也是績效面談制度設計的幾個重要面向，以下分就這些議題加以說明，希望能提供政府部門提升績效面談實益的參考。

### 一、績效面談定位應依目的不同而有差異

績效面談依目的取向不同，可大致區分為行政性與發展性兩種模式。前者主要在於衡量與確認員工績效，做為行政目的分配資源與後續

獎懲之用；後者則是在協助員工確認績效狀況，用以協助員工績效改善與提升，進而協助其職涯發展之用。表 1 即為此二模式的內涵與差異<sup>6</sup>。

**表 1 衡量導向與發展導向績效面談模式**

	衡量導向	發展導向
焦點	過去及既有的績效表現	未來改善與發展潛力
目的	與獎酬及升遷任用等連結	以自我績效提升、學習改善績效與尋求未來發展
方法	競爭性考評及排序	績效討論、回饋及生涯發展
主管角色	考評者、衡量與評判者	諮商、協助、教練與指導
部屬角色	相對被動	主動參與及投入

儘管績效面談會因為目的取向不同而有差異，然而，即使是表 1 衡量導向的績效面談，也必需以發展導向的績效面談為績效事實基礎，經由數次的累積給予員工績效改善的機會，再行最後階段的衡量導向式的績效面談，方能符合考績制度所需要的公平、客觀、參與及互相溝通等原則。因此，在進行績效面談時，主管人員應先瞭解該次績效面談的定位係屬何者，如此在心態調整與面談重點較能掌握。

## 二、績效面談應採結構式設計

績效面談應採結構式設計與步驟進行，是提升績效面談實益的重要法則。績效面談為避免隨興演出導致失去效果甚而衍生預期之外的負面

<sup>6</sup> 修改自 Cummings and Schwab, 1978:19；黃子娟，2016:6。

結果，應遵循結構式的步驟進行，以下本文參考相關文獻，提出政府部門績效面談可參考的步驟如下<sup>7</sup>：

### （一）事前準備

績效面談事前階段，至少應就以下事項有所準備：

1. 員工績效有關的文件。例如事前約定的績效目標、應完成工作項目完成、工作事實、績效成果、員工的工作日誌、員工的績效自評表，以及相干的會議紀錄等。
2. 預計討論的績效重點。依據績效面談目的取向不同，以及每次擬討論的績效重點，事先擬定討論提綱，並提供屬員事先瞭解。
3. 績效面談事前計畫。例如約定面談時間、地點、座位安排、事先規劃好績效面談的流程。
4. 主管與屬員調整心態。主管應先依據績效面談之目的，調整自己的心態與做好情緒管理，同時讓屬員瞭解，績效面談的主要內容將對彼此與組織產生那些益處，卸下緊張與對立的情緒。

### （二）面談過程

為使績效面談過程達到充分溝通與順利進行，以下幾項建議

提供參考：

<sup>7</sup> 林燦瑩，2011；文志，2011；韓志翔，2011；李美芬，2012；蘇麗美，2020；吳璧昇，2021。

1. 營造正面氣氛，先處理心情，再處理事情。
2. 彼此取得對既有績效的共識。
3. 討論重點置於員工可改變的績效行為與結果，而非人格特質。
4. 鼓勵員工積極參與及表達意見與提問。
5. 無論何種績效面談，均盡量提供員工未來績效提升建設性意見。
6. 共同設定未來績效目標與改善方案。
7. 坦誠告知員工，未能改善績效的後續可能結果。

### (三) 面談結束

績效面談結束之後，以下幾件事將有助於提升績效面談的成

果：

1. 主管應盡可能表達感謝之情。
2. 建立員工績效改善的信心，以及提供具體支持性的態度與作為。
3. 確實督導員工落實績效改善的行動方案。
4. 持續追蹤與回饋員工績效情形。

### 三、績效面談訓練

績效面談訓練對象，不僅止於各級主管也包括員工。以下幾項提供

參考：

#### (一) 訓練主管和員工，對於績效面談的正確認識

在我國，績效面談往往已被當成是公務人員對考績等第有所疑慮，或是實務訓練及格與否，主管機關拿來檢視用人機關主管有無進行，以及判定程序是否有瑕疵，決定准駁的重要依據之一。此種情形下，主管與屬員對於績效面談，大抵都是抱持相當負面與緊張高壓的態度，反而失去績效面談的目的，在於協助員工績效改善。因此，讓績效面談回歸應有內涵，並透過訓練讓參與者有所認識，是相當有助於績效面談實益的作法。

#### (二) 訓練主管有效進行績效面談的技巧與溝通能力

訓練內容除本文以上所提供的相關建議之外，如何讓主管先行具備自己的情緒控管能力進而能穩定同仁情緒，以及具備學習面談過程中所需的良好溝通技巧，是相當重要的課題。有關溝通技巧的訓練，可以參考溝通三 V 模型（蘇麗美，2020）：

1. 視覺（visual）：此部分包括可見的態度、實體的環境、肢體動作等。

2. 聽覺 (vocal)：此部分包括主管所講傳遞的訊息，是如何被聽到、訊息的結構、聲調的變化等。
3. 言辭 (verbal)：溝通訊息的實際內容、字句的選擇、訊息的呈現結構、複雜度等。
4. 訓練主管客觀依據績效事實診斷與提出有效建議的能力績效面談讓員工反感以及無效的原因之一，在於有部分主管，無法根據員工的績效事實，做出客觀公正的評斷，更不用說有能力協助員工找出績效不佳的原因，進而提出具體有用的建設性意見。此種現象，政府部門的升遷因為相較於民間企業，論資排輩與逐級升遷的比例相對較高，所以此種現象也相對較多。就此，如何提升主管這方面能力，不僅有助績效面談，也是主管本身就應具備的重要能力。

## 參考資料

### 一、中文部分

余致力等 (2003)。公務人員考績制度改進之研究。考試院委託之專題研究成果報告，未出版。

吳璧昇 (2021)。別再尬聊！主管該知道的工作面談 3 要訣。取自：

<https://www.cw.com.tw/article/5113274?template=transformers>。2021/10/17

李正綱 (2011)。有效績效面談 4 大功能 6 大步驟。能力雜誌，666，52-58。

李美芬 (2012 年 2 月 14 日)。有效激發部屬之績效面談技巧【管理知識中心】。

取自：<http://mymkc.com/articla/content/21304>。瀏覽日期：2021/10/15

林燦瑩 (2011)。績效面談 4 流程 3 技巧 8 潛規則。能力雜誌，666，44-51。

施能傑 (1992a)。考績謬誤的類型與原因：理論闡述與經驗分析 (上)。人事月刊，14 (3)：4-12。

施能傑 (1992b)。考績謬誤的類型與原因：理論闡述與經驗分析 (下)。人事月刊，14 (4)：4-16。

陳珮婷 (2010)。一流的文官、一流的管理—挑戰往昔的公務人員考績法修正草案。公務人員月刊，174，22-34。

陳珮婷 (2014)。公務人員績效面談機制之探討。公務人員月刊，187，42-51。

曾玟儀、蘇偉業 (2017)。必然的謬誤與潛規則的合理性：制度約束下的地方主管年終考績行為。文官制度季刊，9 (2)：79-107。

黃子娟 (2016)。考績面談與主管信任：以行政院環境保護署為例 (碩士論文)。淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班。

黃麗秋 (2011)。激發員工最佳戰力：讚美、改善、肯定打造雙贏績效面談。  
**能力雜誌**，666。20-25。

廖文志 (2011)。開創性的績效面談。**能力雜誌**，666。26-30。

蔡秀涓 (2020)。考績制度的理想、現實，與公務人員心之所欲的距離。「2020 年臺灣公共行政與公共事務系所聯合會年會暨國際學術研討會」論文。

韓志翔 (2011)。績效面談回歸改善提升的初衷。**能力雜誌**，666，32-37。

蘇麗美 (2020 年 10 月 8 日)。績效面談的三項修煉與五大步驟 (上)【104 職場力】。取自：<http://blog.104.com.tw/performance-interview-2/>。  
2021/10/15

蘇麗美 (2020 年 10 月 13 日)。績效面談的三項修煉與五大步驟 (下)【104 職場力】。取自：<http://blog.104.com.tw/performance-interview-action-plan/>。(瀏覽日期：2021/10/15)

## 二、英文部分

Alam, M. and ; Parbudyal, S.2019. Performance feedback interviews as affective events: An exploration of the impact of emotion regulation of negative performance feedback on supervisor–employee dyads. *Human Resource Management Review*; 31(2).

Ashauter. D. A. 2010. AN “Uneasy Look At Performance Appraisal”: Believe About Performance Appraisal Outcomes, Cognitive Appraisal, And

Emotions As Antecedence Of Upward Rating Distortion .A Dissertation  
Submitted to the Graduate School of the UNIVERSITY OF MISSOURI –  
ST. LOUIS In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
DOCTOR OF PHILOSOPHY IN PSYCHOLOGY.

Balarama, P., Geber, T., Behr, G. and Priya, K.2018. Performance Appraisal  
Fundamentals, Practices and Challenges in Public Sector: Case of Emigrant  
Town, Ethiopia. *Business Ethics and Leadership*, 2, 4, 18-34.

Cummings, L.L. and Schwab, D.P.1978.Designing Appraisal Systems for  
Information Yield. *California Management Review*. 20,18-25.

Harrinton, J. R. and Lee, J. H. 2015. What Drive Perceived Fairness of  
Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract  
Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in  
U. S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*. 44(2)214-238.

McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*,  
46, 22-28.

Mulvane, A. 2017. Examining the Role of Employee Participation, Supervisor  
Trust, and Appraisal Reactions for a Pay-for-Performance Appraisal System.

Roberts, G. E. 2002. Employee performance appraisal system participation: A  
technique that works . *Public Personnel Management; Fall 2002; 31, 3,*  
333-342.