

五、考績方面

書籍目錄：研究報告彙編

書名：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(一)

目錄：探鑽文官體系黑洞等兩篇報導專案研究報告

章節：五、考績方面

報導指出：「嚴格說起來，台灣公務人員的考績制度，也是有名無實充滿濃厚的鄉愿色彩，使得努力或不努力的人，所得、回饋幾乎毫無差別在民國七十七年以前，政府各機關評定年終考績時，普遍存在著「列甲等人數不得超過總人數半數」的不成文規定。七十七年後，因人事制度的改變，這個不成文規定又放寬上限為八〇%，一夕之間全國公務人員的表現「好像一起提升，每年都有約八〇%公務員列甲等。一方面統統有獎，一方面也幾乎沒有淘汰制度。按規定如果年終考績被列為丁等的人即應辭職但自民國五十五年至今，全國數十萬公務員平均每年只有二十多名，大多是犯明顯大錯的人，才有「機會」考績列丁等。「沒有淘汰使我們的文官等於一灘死水」，前銓敘部長陳桂華指出。在如此鄉愿環境中，公家機關最後變成最適合過一天、算一天、胸無大志的人。而努力想做事的人，就成為無奈、不平的公務員。「文官制度這樣下去，我的前途在哪裡。」許多認真的公務員，常常問自己這個問題」。前述報導指出，當前我國公務人員的考績制度，存在兩大問題：一為考績流於鄉愿，使得努力與不努力的人，所得、回饋幾乎毫無差別；另一為考績欠缺淘汰功能。前述問題實為不爭之事實。事實上，當前我國公務人員考績制度所存在之弊病，不僅限於前面所指陳之兩項問題，尚存有下列之缺失：

(一) 考績功能過於狹隘

考績應具之功能甚多，應使考評結果作為人員晉升、調遣、重新進行工作指派、訓練、進修以及獎懲之依據，英、美兩國之考績制度即是如此。然而，依據目前我國公務人員考績法之規定，考績之功能主要在於決定考績獎金、晉俸、升等（含職等與官等之晉升）等，並未依據考評結果，作為人員晉升、調遣、重新進行工作指派以及訓練、進修之依據。

(二) 未能落實平時考核

依據公務人員考績法第四條之規定，年終考績應以平時考核為依據。平時考核依據其工作、操行、學識、才能考評之。現行規定

無
率

平時考核應每六個月辦理一次，惟主管對於平時考核認為是繁重
意義之負擔，故未落實具體事蹟之記載，以致辦理年終考績時，

以主觀之印象，或以輪流方式辦理考評，使考績難以達到公正、客
觀。美國聯邦公務員之考績制度，其平時考核係每三個月辦理一次
。辦理平時考核完畢後應填寫平時考核表，並將平時考核表出示給
受考評者閱覽。美國聯邦政府之作法，頗能落實平時考核，值得我
國借鏡。惟以我國國情與美國有別，如參採美國之作法，是否能落
實執行？是否存在困難？尚須主管機關審慎研究與評估。

（三）團體績效與個人績效未能結合

合
不
一

我國公務人員績效之考評，並未將個人績效與團體績效相結
，以致造成兩項問題：一為個人績效即使再好，對於團體績效並

一定著有貢獻；另一為某一單位人員被考評為甲等者，未必比另

單位被考評為乙等者為優。是以如何將團體績效考評與個人績效考
評相結合，實為值得努力之方向。

（四）考評因素未能配合職務特性訂定

機
務
機

欲使考績制度發揮應有之功能，考評因素之訂定，必須考慮
關特性與職務特性，因之，公務人員考績法第五條第二項即規定，

考核之細目由銓敘機關訂定，但性質特殊職務之考核，得視各職

需要，由各機關訂定並送銓敘機關備查。惟目前各機關鮮少依據其
機關特性與職務特性，另計考核細目送請銓敘機關備查，以致各

機關辦理考核時考核之細目，均統一使用銓敘部所規定之細目。

（五）考績評定過於浮濫

考績之目的在於獎優汰劣。因之，我國公務人員考績法將考績
等第區分為甲、乙、丙、丁四等，依考列之等第分別予以獎懲。然
而，各機關實際執行結果，幾乎祇有甲、乙兩等，其中考列甲等者
約占百分之八十，亦有部分機關高達百分之九十五以上。即使表現

平庸者亦得列甲等。至於被考評為丙等或丁等者甚少，尤其是考列丁等，各年平均在〇・〇五%以下。由此可見，我國公務人員考績之評定，實嫌浮濫。目前我國公務人員考績法施行細則，雖然對於考列甲等或丁等，均訂定有條件，但許多主管或受考評者均誤解行細則之規定，誤以為祇要符合特殊條件一項或一般條件兩項，應考列甲等，殊不知在施行細則第四條中尚規定，公務人員年終考績，應就考績項目評分。加在考績項目評分方面不佳，即使已具特殊條件一項或一般條件兩項，亦不應考列甲等。欲避免主管人員或受考評者誤解，實有必要加強如何辦理考績之訓練。例如美國，在一九七八年改革其考績制度時，即規定應對聯邦主管人員加以訓練，日本亦有相類似之規定。
