

## 考試院第 13 屆第 24 次會議紀錄

時 間：中華民國 110 年 2 月 25 日上午 9 時 30 分

地 點：本院傳賢樓 10 樓會議室

出席者：黃榮村 周弘憲 吳新興 姚立德 陳錦生 王秀紅  
楊雅惠 伊萬·納威 陳慈陽 周蓮香 何怡澄  
許舒翔 周志宏 郝培芝

列席者：劉建忻 袁自玉 李隆盛 曾慧敏 朱楠賢 林文燦  
呂建德 葉瑞與

主 席：黃榮村

秘書長：劉建忻

紀 錄：卞亞珍

### 壹、報告事項

一、宣讀本屆第 23 次會議紀錄。

決定：確定。

二、會議決議事項執行之情形：

(一) 第 21 次會議，考選部函陳監試法廢止案以及典試法第 10 條、公務人員考試法第 26 條、專門職業及技術人員考試法第 21 條等 3 項法律修正草案一案，經決議：「照部擬及院一組意見修正通過。」紀錄在卷。業於中華民國 110 年 2 月 8 日函請立法院審議，並函復考選部。

決定：洽悉。

(二) 第 21 次會議，考選部函陳為辦理 108 年公務人員特種考試司法官考試第二試應考人黃○○「民法與民事訴訟法(一)」科目第 2 題第 3 子題試卷啟動第三閱程序一案，經決議：「同意部擬第三閱程序，相關典試事宜由部依法辦理。」紀錄在卷。業於中華民國 110 年 2 月 5 日函復考選部。

決定：洽悉。

(三) 第 23 次會議，周召集人弘憲提：審查銓敘部函陳公務人員退休資遣撫卹法部分條文修正草案總說明及條文對照

表一案報告，經決議：「照審查會決議通過，會議紀錄同時確定。」紀錄在卷。業於中華民國 110 年 2 月 18 日函送立法院審議，並函復銓敘部。

決定：洽悉。

- (四) 第 23 次會議，周召集人弘憲提：審查銓敘部函陳政務人員退職撫卹條例第 5 條、第 15 條、第 40 條修正草案總說明及條文對照表一案報告，經決議：「照審查會決議通過，會議紀錄同時確定。」紀錄在卷。業於中華民國 110 年 2 月 18 日函請行政院同意會銜送請立法院審議，並函復銓敘部。

決定：洽悉。

### 三、書面報告：

- (一) 本院會計室案陳本院 110 年度主管法定預算編列情形一案，報請查照。

決定：准予備查。

- (二) 考選部函陳 109 年公務人員高等考試三級考試暨普通考試典試及試務辦理情形及關係文件一案，報請查照。

決定：准予核備。

- (三) 考選部函陳 109 年專門職業及技術人員高等考試建築師、32 類科技師（含第二次食品技師）、大地工程技師考試分階段考試（第二階段考試）暨普通考試不動產經紀人、記帳士考試、109 年第二次專門職業及技術人員特種考試驗光人員考試典試及試務辦理情形及關係文件一案，報請查照。

決定：准予核備。

### 四、銓敘部業務報告(周部長志宏報告)：

- (一) 公務人員考績法修正草案研修重點

陳委員錦生：1. 本人曾於 76 年擔任公務人員，長期關注考績評定問題，當時甲等人數比率上限為 50%，常由機關同仁輪流評定甲等或乙等，其後甲等比率曾高達 80% 或 90

%，90 年起由銓敘部及人事總處研商以 75% 上限為機關間共同默契，並沿用迄今。因當時原主張不得限制甲等人數比率，本次倘予明定，未來送立法院審議，恐面臨相同修法困境。

2. 報告內容主要著重細節問題，個人認為最重要關鍵為如何落實執行。考績法內容完備，包含平時考核、組成考績委員會等，惟因主管評定考績時，多受限於人情壓力，針對與其關係匪淺同仁，即使表現不佳，仍評為甲等；至於考績委員會委員亦有同樣情形。如何落實考績法應本於綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核，實屬困難。考績評定相當主觀，見仁見智，單位主管又常將考績評定責任推給考績委員會。有無更妥善的評定方式，以完備考績相關法制，值得審酌。

3. 就報告研議修法內容，個人建議須以實證為基礎 (evidence-based)。舉 IBM 公司以 AI 評定員工考核為例，員工考核資料均詳載於電腦中，包括上下班時間、工作任務處理情形及執行效率等，以此實證資料作為考核準據。

4. 機關單位主管應落實平時考核，並詳實記錄。早期規範 1 年需平時考核 3 次，目前無訂定相關規範？因員工工作表現實證基礎、關鍵績效指標 (KPI) 等均屬客觀參考指標，建議以 AI 作為評定方式，將更顯相對客觀，並將員工互評納入考績評定項目之一，似屬合理解決考績評定的方法。

5. 補充說明：(1) 考量全由主管評定考績，壓力極大，建議納入同儕互評方式，例如：受考人選擇 5 位與其業務相關之同儕，而受考人的主管再挑選另外 5 人，亦即每位同仁有 10 人共同初評，再送考績委員會複評，如此可避免人情關說，且受考人基本平均分數已確定，主管無須一人負起全責，惟仍賦予主管一定的加減分數比率，以達客觀評定考績之要求。此外，各單位可自行訂定 KPI，並據此考核。(2) 有關機關內績效欠佳者，究竟如何輔導問題，由於公務人員受身分保障，不易資遣或要求其退休，而單位主管並非專家，不

見得能勝任相關輔導工作，建議審酌將績效不佳者由國家文官學院集中訓練之可行性，俾期有效改善。

**楊委員雅惠：**1. 依銓敘部目前規劃，未來第 3 次考列丙等者應辦理資遣或依規定退休，因此個人贊成明定考列丙等條件，以利受考人清楚知悉各該不當行為可能面臨之處分。辦理考績若能將考列丙等或丁等之條件予以明確化，相信有助於提升評定之公正性並減少爭議。2. 據了解，過去考績法修正草案曾研議增加「優等」之等次，惟目前規劃不列優點，係就甲等區分為 2 類(亦即 90 分以上及 80 分以上)，對於考列甲等且分數達 90 分以上者，給予更優之獎勵，惟此是否等同於考列優等？請部說明。

**姚委員立德：**1. 於法規制度面之研議，應更具積極作為。報告研議將甲等人數比率 75% 上限入法，乃考量目前實務運作需要而定，但機關內部單位似可訂定各自之工作目標，凡單位工作績效評鑑較優者，甲等人數比率可彈性調高(如 10% 等)，惟機關整體甲等比率仍應維持 75%，以積極鼓勵同仁，改善工作績效。2. 有關考列甲等 90 分以上主管或非主管人數比率限制部分，贊同部擬議將考列甲等 90 分以上者訂定人數比率限制，惟主管或非主管人數比率是否設限，建請再酌。考量公務人員養成過程中，主管職責相對較重且辛苦，尤其科長職務，倘設定主管人數比率，恐影響主管工作士氣。建議應平等對待同仁，僅就整體人數比率設限即可，請部審酌。

**何委員怡澄：**呼應陳委員錦生看法，現行考績法規定已相當完善，困難點在於如何落實，尤其難以避免人情壓力。110 年 1 月 12 日銓敘部於辦理「永續政府、活水人力-公務人力資源之轉型方向」研討會，分別邀請微軟及台達電兩位人資長與會分享標竿企業的人力資源觀點，其中包括如何激勵及考核員工的相關作法。考量舉辦研討會之目的，是希望能多方汲取經驗，多年來政府機關已借鏡不少私

部門措施，建議銓敘部進一步連結私部門經驗，引進其優點，雖公部門有其法令限制，倘完全比照有一定困難，仍宜於彈性範圍內，導入私部門良好的人力評估及績效考核方式。

**伊萬·納威委員：**1. 考績法曾五進五出送請立法院審議，均因屆期不續審，致未完成修法，請教有無其他因素，以致未能完成修法程序？2. 本次研修重點，個人覺得較以往具相對開放、授權或彈性思惟。據悉，本屆院會部曾報告調查各機關對調整考績甲等人數比率 75% 意見，多數機關並不同意調整該比率設限；再者，此比率設限自 90 年沿用迄今，歷經 20 年，是否確有修正必要？請再審酌。3. 部擬議將考績甲等分數 90 分以上者，列為優等。因依規定考績可分為甲、乙、丙、丁等 4 等次，本次修正擬增訂優等等次，請教其與專案考績之概念有何不同？請部說明。4. 修正考列丙等之獎懲結果，提供考列丙等者 3 次輔導改善機會之程序，立意良善，雖法規訂定後常落入無法確實執行問題，但個人仍贊同該修法方向。另外，賦予各機關考績委員會設置權限部分，使機關得合併組設，俾其運作更具彈性，個人亦表同意。

**吳委員新興：**1. 考績對公務人員極為重要，因其牽涉 3 項要素：(1) 榮譽感。(2) 實質利益：考列甲等或乙等相差半個月的考績獎金。(3) 未來陞遷考量：一般而言，機關辦理陞遷，通常會要求最近 3 年考績至少 2 年考列甲等，考績不佳者即不列入考量。由於此一官僚文化，導致公務人員十分在乎考績等第，致力爭取甲等；但因受到考列甲等人數比率不得超過 75% 之限制，評定考績對主管而言，確實是十分困難的抉擇。2. 針對本次銓敘部所提考績法修正草案，提出以下看法：(1) 肯定銓敘部本次修正，對於任職年資達 6 個月以上者，得辦理另予考績，無須以「連續」任職為必要。個人認為，對公務同仁而言，只要於機關服

務滿 6 個月，不論是否連續，均應另予考績，以維護其合理權益，亦較合乎人性。(2)有關部擬將年終考績考列甲等之獎勵依分數區分為 2 類，對於考列 90 分以上人員給予更優之實質獎勵(類似考列「優等」概念)，個人持保留立場。因目前考列甲等受 75%之限制，若再納入「優等」，恐治絲益棼，增加更多不公平，以及衍生其他人性面的挑戰，此舉係「錦上添花」的作法，尤其受考列「優等」青睞者，是否為首長的親信或特別屬意的對象？值得商榷。若確實有增加「優等」之必要，建議銓敘部應訂定嚴謹的比例及要件限制，強化評定考績之公平性，以杜爭議。例如，對於取得機關當年度模範公務人員、獲頒公務人員傑出貢獻獎或記一大功以上者，可考量給予「優等」獎勵。總之，若要設立「優等」，建議從嚴認定，切勿浮濫，並明定相關考評條件，以免平添更多困擾。(3)有關考績淘汰問題，各單位主管囿於人性，難以考績淘汰不適任的公務人員。請教銓敘部，近 10 年因考列丁等免職者及考列丙等者，其人數及所占比率為何？相信為數不多。由於人情考量，且主管為明哲保身，普遍會避免考列丙等或丁等，若未來規劃擬將第 3 次考列丙等者方辦理資遣或依規定退休，恐形同具文，並無太大意義。此外，各單位辦理考績，平時考核相當重要，據了解，部分單位係每季或半年辦理 1 次考核，建議於考績法明定各單位應訂定關鍵績效指標(KPI)，俾落實平時考核，方能改善積弊。(4)為避免主管同仁考績甲等偏高之事實，而基層同仁偏低，引發不滿，建議明定各官等(簡薦委任)，乃至各一級單位(如司、處級)主管考列甲等比率，以科學方式嚴謹處理考績問題。即便如此，考績仍牽涉人性，無法十全十美，如何規劃妥適作法，此為銓敘部須面對的現實問題。綜上，肯定銓敘部勇於任事，積極提出考績法修正草案，實難能可貴，但其中涉及諸多問題，尚需進一步審酌，建議本案暫

先緩議，請部審慎評估後再適時提出。

**王委員秀紅：**銓敘部對公務人員考績法修正已多次研議，委員亦提供諸多意見，顯見考績法之修法，確屬重要但也相對複雜，尤其在執行落實方面，多受限主觀意識影響，更顯艱難。個人提以下意見：1. 報告第 1 頁指出，考績法送請立法院審議，五進五出，均未能於當屆立法委員任期屆滿前完成修法，本次爰據此立論基礎研議修法，不知修法後爭議會否比修法前更多或更少？2. 簡報第 7 頁，將考核項目由 4 項修正為工作表現、品德操守及才能發展等 3 項，個人認為較能與時俱進。另呼應陳委員錦生意見，考績評定確屬不易，因考績多係主管主觀印象評定，有時難以全面性深入瞭解人員表現，若能考量一些客觀數據作為考績評定，或可避免主管主觀評定偏差之虞。如欲採用客觀具體事證或數據評定指標，可委由人事單位彙整提供一定比率的一致性評分，以兼顧主客觀考績評定，例如工作表現包括曠職及遲到等；才能發展包括參加英文檢定或特殊績效等。3. 對於各種考績等次人數比率，建議不宜於法律中規範。因用人機關有時為因應特殊性質或情況，倘於法律中明定，致適用時缺乏彈性，恐無法符合特殊需求。

**周委員蓮香：**個人未實際打過考績，但周遭親友對於考績的正面反應卻很少。以新加坡公務人員高榮譽感為例，如何汲取相關經驗，以激勵公務人員，值得借鏡。考績牽涉人性問題，包括受評人、同儕感受及外界對公務人員的看法等。現行考績甲等人數比率為 75%，乙等 25%，倘調增更多獎勵措施恐引致外界質疑，調低則打擊士氣。個人贊同設立優等，惟應明確規範其要件，且占比在原甲等內。至於考核方式則呼應幾位委員意見，不應以主管之好惡考評，爰建議訂定 KPI，由受考人預先自評是否達成預設目標。另外，增加期中考核次數，至少有期中考，並讓當事人知道考評的結果，俾自我調整改正。

周部長志宏、郝主任委員培芝補充報告：對各委員意見加以說明(略)。

院長意見：1. 委員們對考核項目的調整、修正考列丙等的相關作法等，多持正面肯定，至於賦予考績委員會的組設彈性，則無意見。2. 舉大學升等或考績評定為例，人事單位會從教務處、研發處、學務處等調出 KPI 等類相關資料，提供作為評定的參考，考評較無壓力，此作法值得學習。目前我們考績獎勵的對象多為焦點式的個人，其實很多工作都是經由小團隊努力而得出的成果，因此委員提出團隊考核的構想，可供參考。3. 至於增訂甲等考列 90 分以上者給予更優獎勵的規定，實則是以另一種方式增加「優等」的獎次，若其比率不設限，恐變為福利措施，會引發外界質疑。考績問題複雜，請銓敘部審慎考量。4. 考績法過去在立法院五進五出，除了屆期不續審的因素外，有無其他原因？請銓敘部研究分析。去年年底立法院部分黨團提出修正考績法的主張，經過銓敘部召集相關機關開會研商，尚有不同看法。考績的目的，除了獎金、晉級、陞遷外，尚有提升員工的尊嚴與士氣的功能。應給銓敘部多點時間審慎研議，不宜倉促提出修正草案。

決定：洽悉。

## (二) 監察院有關身心障礙公務人員職場合理調整範圍等情之審核意見研處情形

楊委員雅惠：公務機關提供身心障礙人員舒適的工作環境，以及合理調配工作內容等，事屬應當。就現行輔導體系而言，建議可讓身心障礙人員了解並輔導其選擇適合之工作。例如，本院曾邀請國立新竹教育大學特殊教育學系黃國晏助理教授來院演講，其以個人經驗說明，一般視障者所從事的按摩或調音工作，均非其興趣，因而投身特教領域。有鑑於此，雖身心障礙人員因其限制而有所不便，尚有某方面優於他人，於有限資源、環境及能力下，吾人應協



助渠等找出最適工作選擇。此事或許非公務機關人事部門所能單獨完成，可於不同部門與社會體系中，建立適切體制，對於促進身心障礙者之職場或就業等相關問題，提出更好的作法。

**王委員秀紅：**1. 有關身心障礙公務人員職場合理調整問題，目前不論制度或設施均堪稱完備，但重點係在於「人」，包括其語言及態度。報告第 2 頁提及，有 2 個機關表示，曾遇身心障礙同仁拒絕機關協助，此恐非單純制度問題，爰於調整或輔導過程中，如何促使機關讓身心障礙人員感受到尊重而非歧視，除了用人機關需營造人性化且不歧視的就業環境外，建議保訓會於公務人員保障及訓練過程進一步審酌。2. 呼應楊委員雅惠意見，適性化輔導體系至為重要，未來應避免以主流角度思考身心障礙人員所需的職場環境，而應針對個人需求予以量身配置，以期激發渠等潛能，籲請銓敘部及保訓會共同研議推動。

**院長意見：**近 10 年保訓會受理身心障礙公務人員因考績事件提起救濟的 14 件案例，僅 1 件決定撤銷，由服務機關另為適法之評定外，其餘案件均駁回，其後續處理情形為何？請保訓會說明。此外，有關協助身心障礙公務人員之職務調整等支持輔導機制部分，因本院及部會都不是用人機關及業務單位，最多僅能訓練辦理此業務的相關承辦人員，此原則必須釐清。至於有無開班訓練的需求，請銓敘部研究。

**郝主任委員培芝、周部長志宏補充報告：**對院長及各委員意見加以說明(略)。

**決定：**洽悉。

**五、臨時報告：**(無)

## 貳、討論事項

考選部函請舉辦 110 年第二次專門職業及技術人員高等考試

醫師考試分階段考試（第二階段考試），並請同意組設典試委員會辦理典試事宜及核提典試委員長一案，請討論。  
決議：照案通過，請楊委員雅惠擔任本考試典試委員長。

#### 參、臨時動議

一、銓敘部議復行政院函送 109 年度「各級政府退休教職員調降退休所得節省經費挹注退撫基金金額」及修正 108 年度挹注金額，請本院會同確定一案，請討論。

決議：照部研議意見通過，會議紀錄同時確定。

#### 二、典試人員名單議案

考選部商同典試委員長提：110 年專門職業及技術人員普通考試導遊人員、領隊人員考試解除聘用委員 1 名名單一案，請討論。

決議：照名單通過。

散會：11 時 20 分

主席 黃 榮 村