



## 對公務人員考績法改革與修正的說明

### 一、考績法改革與修正的意義

可分為積極性的意義六點，消極性的意義四點：

#### (一) 積極性的意義


1. 協助少數績效不佳者改進其工作方法或環境。
2. 對大多數認真工作的公務人員的肯定和鼓勵——工作有意義、有成就感。
3. 建立「績效文化」，促使工作品質和工作績效不斷提昇。
4. 考績結果與訓練、陞遷結合，有助培養人才、拔擢人才。
5. 培養公務人員的自信和尊嚴，以擔任公務人員為榮。
6. 文官是國家的重要資產，不能任其貶值或破產。

#### (二) 消極性的意義

1. 不能因為極少數績效不佳的人，影響組織的效率和政府的效能。

關中，98/12/3

講於考試院暨所屬部會  
一級主管以上人員之  
「98年度考績作業  
注意事項宣導會議」

- 
2. 官僚惡習（不認真、不負責、得過且過）有傳染性，只會造成惡性循環。
  3. 減少「勞逸不均」的不公平，以及「輪流」分配考績的鄉愿文化。
  4. 走出考績魔咒，才能在公務人員激勵性和發展性功能上有所作為。

## 二、考績法修正的方向

（一）政策面——全方位思考：國家競爭力、行政革新、組織績效、公務人員的執行力、政府的形象和人民的信賴。

（二）執行面——合理有效的評鑑，課予主管管理的責任、分權化（尊重不同機關的差異性）。

評鑑項目：工作績效、服務態度、核心職能。

不同官等、主管與非主管的不同評鑑，主管人員的考核應格外嚴密，並訂定不適任主管的處理機制。

### （三）討論項目

1. 考核等級：

- ①維持現狀：甲、乙、丙、丁
- ②縮小等級：甲、乙、丙（丁）
- ③加大等級：優、甲、乙、丙、丁

④名稱修正：優、良、稱職、普通、待改善

⑤名稱修正：一級、二級、三級、四級、五級

2. 拉大差距：（%）

①

優	甲	乙	丙	丁
5	25	65	5	

②

優	甲	乙	丙	丁
5	65	25	5	

說明：

A. 日本和新加坡，優和甲合計只佔1/3左右。

B. 人民對政府施政的滿意度只在50%上下。

C. 考績獎金不能流於人人有獎，獎金偏高亦影響考績之公正性。

3. 浮動比例：考慮機關不同的績效表現或單位的大小

①優 5-10%

②優 5-10%

甲 25-45%

甲 50-60%

乙 50-70%


乙 20-25%

丙 < 5%

丙 < 5%

4. 取消或減少年功俸最高俸級者加發獎金之規定。

5. 三種選擇：

- 
- ① 拔尖補底：增列優等、拉大乙等、縮小丙等。
  - ② 常態分配：橄欖球式，優、丙極小，甲、乙極大（乙大於甲）。
  - ③ 增加不獎不懲的等級：無考績獎金。
6. 重視組織環境：領導者或管理者，應讓所屬機關、單位人員在一個公平合理的起跑點上展開競爭，創造員工均衡發展的機會。

#### （四）強化丙等作用的作法

1. 以機關、單位之團體績效評比決定丙等比例。
2. 拉大等級差距。
3. 浮動比例（考慮機關績效或單位大小）。
4. 增加不獎不懲的等級。
5. 接近360度的評比機制（多元化方式，同仁1/3、主管1/3、上級1/3）。
6. 明確列出考列丙等的條件。
7. 儘可能排序，至少應就最優與最差的部分予以排序。
8. 績效不佳（待改善）的程序：具體化、透明化、改進機會，與組織績效結合。
9. 對考列丙等（待改善）者，建立輔導機制（第一年訓練、第二年降級改敘、第三年退場）。

10. 「汰劣」解釋為退場機制，而非立即淘汰。

說明：

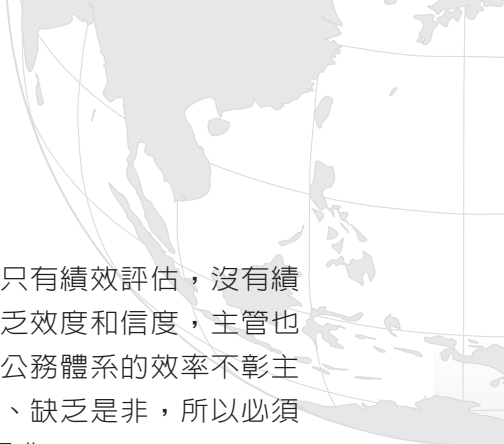
- A. 「淘汰」並非新增選項，也不是因犯錯才被淘汰。根據公務人員任用法第29條第1項第2款的規定，「現職工作不適任者，經由考核…予以資遣」。
- B. 有人辯稱公務人員係經考試及格任用非常優秀不能淘汰，但學問好和能力強與工作績效無必然關係。
- C. 我們應面對的事實是，在用鐵飯碗吃大鍋飯的環境下，加上長期缺乏發展性和激勵性的功能，再「優秀」的人才也會「生鏽」。

### 三、結論

(一) 考績法修正的主要目的在樹立公務人員的尊嚴，建立人民對文官制度的信賴 (trust)。公務人員被認為保守和鐵飯碗的主要原因是公務人員生涯中缺乏激勵和發展的機制。

檢討公務人員的法制，現行的考績制度既沒有達到激勵目的之鼓勵，也沒有警惕的效用。所謂「綜覈名實、信賞必罰」幾乎完全流於形式。

(二) 現代文官制度的核心價值建立在「功績主義」上，但沒有公正、合理和有效的考績，就不能符合功績主義的要求。



檢討我們現行的考績制度，只有績效評估，沒有績效管理，且績效評估本身缺乏效度和信度，主管也沒有績效管理的責任要求。公務體系的效率不彰主因在於缺乏管理、缺乏紀律、缺乏是非，所以必須強化管理，嚴守紀律，明辨是非。

(三) 根據本院委託世新民調中心所做的調查（98.11），對銓敘部規劃的方案內容，得到相當高的共識和支持，即使對爭議性較大的丙等設比例的規劃，也有近一半的受訪人認為合理。

(四) 此一考績制度的改革將會帶動公務人員組織文化的良性發展，改變公務人員的工作觀念和服務態度，可以為公務人員爭取到人民的信賴和尊重。對本項改革仍有疑慮的公務人員來說，我願強調「失望是有限的，希望是無限的」！

(五) 最後，我們要問自己四個問題：

公務人員中有沒有績效不佳者？

對績效不佳者如何處理？

現行考績法能否有效處理？

如果無法處理，對文官體系有何影響？

如果我們不能否認上面的問題，也不能拿出辦法予以處理，請問我們考試院職司何事？我們在考試院工作的「公僕」又如何對我們的老闆——人民——交待？