



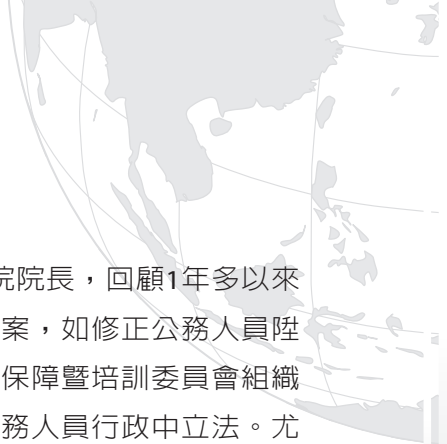
「全國人事行政暨主管會議」開幕致詞

伍副院長、各位考試委員、張部長、楊部長、張主任委員、吳局長、各位學者，各位人事主管同仁、各位女士、先生：

考試院成立迄今即將邁入80周年，一系列慶祝活動已隨之展開，本次會議即是其中之一。今天非常感謝總統親自蒞臨，總統的一席話激發我們更多新的省思，也給我們很大的鼓勵。同時，今天能夠邀請各界學者專家、全國公務人員協會代表，及中央暨地方機關人事主管共聚一堂，參與本次會議，本院備感榮幸，首先要向各位表達歡迎和感謝。

文官改革是政府改造工程的重要環節，本院於今年6月策劃的文官制度興革規劃方案，包括六大項興革建議，目標就是要建立一個「有尊嚴」、「能為國家做出貢獻」、「得到人民信賴」的新文官，這是本屆考試院全體考試委員與部會首長共同的決心和希望。

關中，98/12/23
講於考試院



本人自去年12月1日就任考試院院長，回顧1年多以來的工作，業已完成幾項重大人事法案，如修正公務人員陞遷法、公教人員保險法、公務人員保障暨培訓委員會組織法、國家文官學院組織法，制定公務人員行政中立法。尤其是公務人員行政中立法，是我國文官體制配合民主政治發展的重要法案。這一次全國人事行政暨主管會議選定的主題「落實績效管理、提昇文官效能」，所涉及的考績制度改革，更是攸關公務人員的潛力能否充分發揮，公務人員的表現能否獲得人民的肯定，以及公務人員的貢獻與國家競爭力可否提升的重要關鍵。相信大家都不會否認，現在的考績制度無法達到獎優汰劣的功能，也不能鼓勵員工積極任事，熱誠服務，更無法與員工的生涯發展結合。簡單來說，它是個失靈的制度，可以說「現在的績效評估制度毫無績效可言」（There is no performance in performance evaluation system）¹，我們必須面對這個問題提出辦法，今天我要藉這個機會，就考績制度的改革提出一些看法。

壹、考績制度的本質

一、考績是「績效管理」的工具，不是員工的權益

¹ 本句話是參考Jimmy Carter1976年競選總統所提口號「There is no merit in merit system」。

各位過去打考績的時候，可能都會擔心打同仁乙等或丙等，會影響到他們的權益，我想這是對於考績法的錯誤認知。績效評估的目的不只是為了正確反映同仁的工作表現，更積極的目的是為了改善員工與組織的績效，提升員工的能力，與員工的生涯發展作結合。因此打考績是整套績效管理制度中極為重要的一環，有了正確而有效的績效評估做基礎，才能發揮激勵員工、改善員工能力及提升績效的目的。雖然考績結果會與員工的升等和獎金相關，但並不表示升等或者獎金就是員工的應得權益。若是屬於員工應得的權益，剝奪便是違法，可是升等有條件限制，獎金也是根據考績結果而定，考績法並沒有規定同仁一定會升等，一定會有獎金。但現在的實際運作情形是99.7%的員工是乙等以上，甲等更是占了其中75%。換言之，幾乎人人有獎，人人升等。

考績法從來就並沒有賦予員工非得甲等或乙等的權利，在甲等與乙等之外，還有丙等與丁等，但實際上大多數的主管放棄了這項管理工具。當所有的人都獲得獎金，並且可能升等。久而久之，就會把獎金及升等視為既得權益，使得考績制度綜覈名實、信賞必罰的目的名存實亡。

民國87年《管理雜誌》做了一項調查，「經理人最常

使用的管理工具？」調查結果顯示²有97%的經理人，認為「績效管理」是最重要的管理工具。但在公務體系，卻少有主管能掌握績效管理的精神，並加以運用。因此主管必須要改正這個觀念，考績法是賦予主管管理部屬的重要工具，而不是保障員工權益的法律，放棄這項工具，便失去了管理部屬的重要權力。

二、考績獎金是根據績效表現而定，不是薪水的一部分

將考績獎金視為是薪水的一部分，源自於考績長期運作的結果是「人人有獎」，大家便習以為常地認定翌年初，一定可以拿到一個月或至少半個月的獎金（年功俸最高級者甚至可以拿到二個月的獎金）。但這並非是考績法的原意，考績獎金的原意是獎勵績優的人員，它的本質是「獎金」，因此會根據績效表現的差異而給予不同的獎金額度，或者不給予獎金。但當「人人有獎」時，績優者便沒有任何的激勵，績效不佳者也沒有懲罰或警惕（因為至少會有半個月獎金）。考績等次與實際績效之間毫無關係，沒有獎優，也沒有汰劣（或懲劣），這樣的制度無法鼓勵公務人員積極任事，而是吃大鍋飯的假平等，久而久之，便會形成反淘汰的現象，請問，當努力工作與收穫無關時，誰會願意認真工

² 引自張瑞明，〈績效評核的最終目的是訓練發展〉，《T & D 飛訊》第11期。國家文官培訓所發行，2003年7月10日。

作？因此我們需要一套新的設計來改變這個現象，讓獎金的分配能真正反應同仁的工作表現。

三、考績評比的最重要依據是貢獻度，不是投入度

公務人員要有使命感，有使命感的人，重視的是做出貢獻，獲得成果，不是只說不做，光說不練，或者做不出任何成績。不認真上班、無法用心投入工作的人固然該檢討，但每天準時上下班，卻什麼事也不做，或者什麼實質貢獻也沒有，這樣的公務人員也不符合要求。沒有功勞也有苦勞的時代已經過去了，公務人員必須要求有實質的產出，才能算是稱職。如果只是瞎忙，沒有方向感，也沒有方法，不能把該做的事做好，就需要協助和輔導來改善，這就是績效管理的作用和功能。

我們提出解決這些問題的方法就是修改考績制度，要讓考績制度的評估重點放在具體的工作成果上，我們要激發文官的使命感，身為公務人員必須無時莫忘國家的付託和人民的期望。

貳、主管的責任

考績制度改革的關鍵因素有二，一是考核的合理設計，二是主管的課責。

一、正確地打考績

現階段打考績的方法實際上是依賴文官體系中的「潛規則」在運作，例如輪流乙等，或者升官者、生小孩的、新人、唸書者，優先被列為乙等。這樣的潛規則，就是告訴同仁，績效不是重點，是否有上述情形才是關鍵，於是員工就會想辦法規避這些情形，真的無法避免時，則可能因為考績已定（乙等），當年度就不必太認真工作。當主管只要依據潛規則來打考績時，考績等次便與實際的績效毫無關係。換言之，主管根本不必承擔正確考核的責任。

由於考績結果直接影響獎金、晉級與升等，多數主管寧可選擇做一個讓人喜歡的聖誕老公公，而不願當一個公正的判官。我們認為，主管應扮演更積極的角色，要做一個員工的績效監督者（**monitor**），做一個協助員工成長的良師（**mentor**），做一個績效提升的促進者（**facilitator**）。我們希望經由正確的考核來改善績效，了解員工的潛能，做為生涯發展的重要依據。主管是一個單位人力資源管理的領導者，負有協助員工成長的權力與責任，而最好的工具，就是透過正確的考核，因此學會「正確而有效的考核部屬」，將是今後擔任主管的重要條件之一，未來國家文官學院在這方面也會加強訓練。

二、改變「勞逸不均」、「多做多錯、少做少錯、不做不錯」的官僚文化

文官體系有一種現象，就是「勞逸不均」，因為缺乏有效的績效評估制度，再加上錯誤的鐵飯碗心態，許多主管根本不讓績效不佳員工參與重要的工作，於是重要的工作總是落在少數幾個人的身上，忙者愈忙，閒者愈閒，長期下來，就會造成不公平和失衡，影響團隊的士氣。另外一個錯誤的觀念是「多做多錯、少做少錯、不做不錯」，讓辛勤工作的人覺得努力沒有獲得相對的報償，而打混摸魚的人也不見得要付出代價，這樣就會形成反淘汰。這些不公平的現象和錯誤的觀念必須破除，讓認真工作的人得到應有的鼓勵，怠惰打混者則應知所警惕，及時改正。

三、型塑職場新文化，提升文官品格尊嚴

機關首長、主管有責任營造一個績效導向的組織文化，塑造績效、競爭的工作環境，導正公務人員消極、被動的工作態度，讓大家自動自發地以績效為己任，如此機關整體績效與執行力才會提升，政府才會有真正的行政革新。

要打同仁丙等，主管要承受很大的心理壓力，被打丙等的同仁也可能會忿忿不平。關於這點，我希望各位人事主管要做到二件事。第一，要在組織內塑造「支持性的組

織氣候」，要讓主管覺得有來自組織的力量支持他做這樣的決定，他不是一個人面對這種壓力。第二，打同仁丙等的過程及後續的處理，要公開透明，要讓被打丙等的同仁知道他可能的面對的處分及接下來的程序，他不是在黑箱作業中被打丙等，而是有具體的事證。

其實不論是國內外的經驗證據都顯示，積極處理績效不佳的員工，不僅對組織工作士氣有幫助，對於績效不佳員工也有正面助益。國內學者蔡秀涓教授曾對我國政府中高階主管進行的實證研究，發現有九成以上的管理者曾對於績效不佳員工進行處理，處理後有83%的人認為做了正確的事，且77%的管理者認為，處理後員工的績效有獲得改善³。英國駐台代表Director David Campbell曾到考試院演講⁴，他提到任職於英國外交部的經驗，當績效不佳員工被解雇時，組織的工作士氣反而上升，而執行解雇的主管也得到同仁的肯定。

參、結語

各位人事主管對於考績法改革的成敗扮演關鍵性的角色，我要懇請各位主管幫助我們將這些理念傳達出去，讓

³ 蔡秀涓，《績效不佳員工之處理：政府管理者的觀點》，台北：雙葉書廊。2005。

⁴ 引自Campbell於2009年8月14日在考試院的演講。

我們一起努力破除過去的官僚惡習，給我們公務人員一個希望，一個願景：中華民國需要一流的文官，我們一定要做到。

考績制度是文官制度改革的核心工程，雖然這一改革工程的難度甚高，但我們有不得不做的壓力和急迫感。我們深信：該做的事，我們必須要做；對公務人員有幫助的事，我們責無旁貸；對提高政府行政效率和國家競爭力有貢獻的事，我們不能不做；對爭取增加對文官信賴的事，我們一定要做。

這一項工作，只許成功，不能失敗，而且愈早完成愈好，因為人民不能忍受二流的服務，國家也承擔不起供養經常招致民怨的文官。今天藉這個機會提出以上說明，在此，預祝會議圓滿成功！謝謝大家！

