



文官向上提昇的一年

各位常務理監事、各位理監事、各位委員、各位先進、女士、先生，大家好：

首先向各位拜個晚年，祝大家虎年「虎虎生風、生龍活虎」。在中國人的觀念裡，虎是威猛的動物，故有虎虎生威之說，以諧音來說，虎還有「福運」之意。因此虎年象徵著力量、生氣勃勃和好運。

一個國家要達成良善治理的目標，有二個基本的要素，一是成熟的民主政治，二是健全的文官制度。在過去二十年來，我們的民主政治進步神速，但文官制度相對裹足不前，沒有太大的進展。我們要警覺到，時代不同了，大環境也改變了，民間企業的競爭力使政府的表現相形見绌，文官必須要有更高水準的表現，才能提昇政府的競爭力，才能贏得人民的信賴。因此在這個虎年，我將它定位為「文官向上提昇的一年」，希望藉由虎年生氣勃勃的力量、福運，將我們的文官的素質、能力向上提昇。其中有二件事，要向各位說明，一是考績法的改革，二是國

關中，99/2/23

講於國軍英雄館

人事行政學會第31屆

第3次理監事會暨

第1次各委員會聯席會議致詞



家文官學院的成立。

有關考績法的改革，我們的目的是鼓勵公務人員積極任事，提升工作績效與服務態度，使國家競爭力躍昇。但在躍昇之前，必須先曲膝、彎下腰來。這個曲膝和彎腰，有二個涵意。

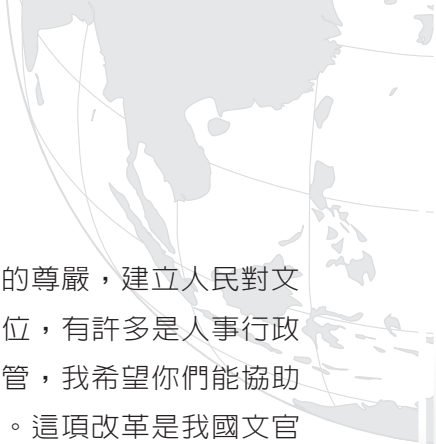
第一個涵意是改革必然會歷經痛苦，沒有辛苦的耕耘，不可能得到甜美的果實，沒有痛苦，改革不可能成功。考試院所屬部會及行政院所屬八個機關，在98年進行所謂的「試辦」，其實說穿了，不過是要求依法行政，因為現在的考績制度運作，連依法行政都做不到。但在試辦的過程中，我們看到許多機關表示「沒有法源依據，因此不忍心打同仁丙等」，我試問，難道現行考績法沒有丙等的規定嗎？何以說沒有法源呢？只要確實考核，依法行政，難道整個機關沒有任何人該列丙等嗎？所謂無法源依據，實際上是不願意當一個公正無私的判官（但他心裡想的卻是：我不想當壞人），我必須坦誠的說，這是人性的選擇。但是不願意公平、正確地考核，只想當個好人，這樣的考績制度是毫無作用的¹。

¹ 99年2月7日聯合報，有一位胡顏先生的讀者投書，指出「參與試辦的機關最後都以不具法源做為推卸的藉口，而真正的實情是，國人鄉愿和稀泥的心態在作祟，這也正是現行考績制度不能不改的重要因素，各機關主管沒有擔當，不願意當壞人，於是好壞不分，是非不明的現象，在現今的考績中再明顯不過。……公務人員考核新制，再難都要做。」

如果文官不願意承擔改革的陣痛，那麼就會像「溫水煮青蛙」一樣，由於欠缺危機意識，無法察覺週遭微小的改變，置身在危機之中卻不自知，最後被環境所吞噬。有些人建議，考績法改革不宜規定丙等比例，從這些試辦的經驗來看，我可以大膽地說「丙等沒有比例規定，就形同虛設，幾乎不會有人會被列丙等」，那我們的考績法改革仍將原地踏步，這樣的改革不可能得到人民的認同。

第二個涵意是在躍昇之前，我們要先謙卑地聆聽各界的意見。去年銓敘部在研修考績法的過程中，辦了三場次基層公務人員座談、五場次學者專家座談、二場次企業經理人座談，辦理二次民意調查（一次銓敘部委託輔仁大學，一次考試院委託世新大學），並在二次的大型會議中（一次為「全國人事行政暨主管會議」，一次為「變革中的文官治理國際研討會」）以考績法改革為主題進行研討。在這麼多次蒐集意見的過程中，學者專家、企業界人士對於設定丙等比例絕大多數持肯定的態度，即使是公務人員問卷調查的結果，也顯示贊成與反對的比例相當。顯然，這麼多的會商、這麼多的請益，證明我們不是閉門造車，不是一意孤行，而是聆聽了各界的聲音，彙整了多數意見之後才做出的決定。

考績法修正的主要目的是要讓文官能夠向上提昇，建



立績效導向的文化，維護公務人員的尊嚴，建立人民對文官制度的信賴（trust）。在座的各位，有許多是人事行政的前輩，也有許多行政或人事的主管，我希望你們能協助將正確的考績法改革理念傳達出去。這項改革是我國文官制度能否跳脫「泥沼」、擺脫「黑洞」的關鍵，也是我國文官能否重建信心，贏得信賴的轉捩點！

第二個要向各位報告的是，考試院在今（99）年3月26日將正式成立國家文官學院。強化培訓功能一直是第11屆考試院的重點工作。在知識經濟、全球化，以及民主深化的時代，誠如管理大師彼得·杜拉克所觀察到，政府將因回應力不足、績效不彰而令人民失望。想要提升施政績效，投入更多的預算用以培訓公務人力，才是三贏的策略。除了文官和政府雙贏外，民衆也將因此而獲得較好的服務品質。

這是個進步快速的時代，文官要與時俱進，不僅是要專業、負責盡職，還必須變成一個知識工作者，不斷吸收新知以提升核心能力。我們常講，個人的生產力，會變成政府的執行力，而政府的執行力就變成國家的競爭力，這是環環相扣的。

未來國家文官學院的重點工作在於「發展性訓練」，著重於目前及未來職務所需的長期培育，就是在公務人員

生涯中，逐級的由委任、薦任晉升至簡任官等各職務，工作能力必須隨著職務陞遷而成長，與行政院辦理的在職訓練、專業訓練並不重疊。其中，高階文官的發展性訓練尤其重要，這一項訓練未來將配合考試院擬推動的「高階文官特別管理制度」，將高階文官的考核、訓練與陞遷相結合。目前保訓會已先行研擬「高階文官飛躍計畫」（Take Off Program for Senior Civil Servants，簡稱TOP—SCS），預定在今年試辦，其目標是要培育具「卓越管理」能力、「前瞻領導」氣度及「政策民主」風範的高階文官，在培訓師資、方法、課程設計、訓練成果評量方面，都將有異於以往的作法。我們希望透過「高階文官飛躍計畫」，讓高階文官的視野、氣度、能力向上提昇，upgrade到另一個層次。

迎接虎年的到來，我希望本學會能夠協助考試院的改革。在變動的時代，人民期待改變，但沒有改革，不可能帶來改變。馬總統在新春講話中勉勵國人要「虎福生風，氣勢如虹」，我希望本學會能使考試院「如虎添翼」，如此本院不但可以「猛虎出柙」，更可「虎躍龍騰」！

最後敬祝各位先進、各位女士、各位先生身體健康，虎年行大運，虎福生風一路發，謝謝大家。

