

公務人員考績制度改進之研究

研究主持人：余致力

考試院研究發展委員會

中華民國九十二年六月

公務人員考績制度改進之研究

研究主持人：余致力（世新大學行政管理學系教授兼主任）
研 究 員：蔡宗珍（淡江大學公共行政學系副教授）
葉至誠（世新大學新聞系副教授兼主任秘書）
黃朝盟（世新大學行政管理學系副教授）
劉宜君（開南管理學院公共事務管理學系助理教授）
謝煜中（勤業財務顧問公司副總經理）
黃臺生（立法院人事處處長）
葉維銓（總統府第一局副局長）
游玉梅（行政院公務人力發展中心副主任）
張紫雲（考試院第二組簡任秘書）
侯景芳（銓敘部法規司司長）
廖世立（公務人員保障暨培訓委員會培訓處處長）
林文燦（行政院人事行政局給與處專門委員）
任可怡（行政院人事行政局考訓處專門委員）
陳志瑋（國立台灣大學政治學博士）
曾德宜（國立政治大學公共行政學系博士候選人）

中華民國九十二年六月十九日提報考試院第十屆第三十九次會議

摘要

「考績」與人員的陞遷、獎懲、待遇、訓練及發展有關係密切，位居人事行政制度核心關鍵地位。我國公務人員考績法雖已規定：公務人員之考績應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核，惟在法令規章、制度設計與實務運用上，仍有許多問題，因此亟待有系統且能順應當前趨勢與需要的研究，期能提出具有可欲性與可行性的改進建議，使我國公務人員考績制度更臻完善。

基於前述目的，本研究採用文獻調查法、學者專家座談會與深度訪談、研究小組腦力激盪法與具名團體術、以及與問卷調查法，以求更周延地了解考績制度的各項問題與可能的改進之道，進而建構出未來的制度興革架構。本研究主要包含下列內容：

第一，整理現行考績法的規範內容，並針對目前執行上所面臨的問題進行檢討。

第二，根據學理探討考績之方法、考績評比原則、考績結果之執行，以及績效與待遇之結合等課題，做為可欲性分析的基礎。

第三，本諸標竿學習的精神，參酌主要先進國家（含美、英、法、德、日、紐、星）、我國民間企業、私立大學教師，以及軍職人員的考績制度，從中探討值得學習的制度經驗，以為未來研擬我國公務人員考績制度改進之參考。

第四，分析目前公務人員考績制度之重要議題，做為政策建議的基礎。

第五，針對行政菁英進行問卷調查，並就其量化與質化資料結果進行分析，從中了解利害關係人的意見與觀點，做為本研究之可行性評估的基礎。

經由各項討論、調查、分析與座談後，本研究分從考績內容、考績過程和考績結果三個面向歸納目前考績制度的相關問題，並從下列四個層次提出改進建議：

第一，在整體制度層次上，基於考績制度和各項人事制度運作息息相關，建

議將法制事項與執行事項更加密切結合，使用人機關擁有更完整的權限；此外，建議將考績目的設定為「綜覈名實、獎優汰劣、培育人才、提昇績效」，以發揮考績在人力資源管理上的積極功能。

第二，在涉及修法的層次上，建議法律上只訂定核心考核項目；應針對不同官等與職務而訂定不同考核項目；考核項目分權化，改由各機關自訂；調整考績等第為特優、優等、甲等、乙等、丙等與丁等；明訂各等第上下比例限制；實施考績面談；對管理者課以績效管理責任；調整或取消考績委員會；參採 360 度評估的精神；以及實施團體績效考核。

第三，在立即可行之改進事項上，建議應確實進行平時考核；修法前由各機關自訂考績表；結合考績與培訓功能，使培訓需求規劃更切合實際；以及加強考評者能力訓練，以增加考績結果的準確性。

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究緣起與目的	1
第二節 研究方法	3
第三節 研究架構與章節安排	8
第二章 公務人員考績法制與實務運作	11
第一節 前言	11
第二節 公務人員考績法制之憲法基礎與爭議	11
第三節 憲法對公務人員考績法制之規範與影響	13
第四節 現行公務人員考績法制之規範	14
第五節 考績的功能	19
第六節 現行考績法制的特色	25
第七節 考績制度之爭議問題分析	27
第八節 結語	43
第三章 公務人員考績制度之理論基礎	47
第一節 前言	47
第二節 新世紀政府績效管理	48
第三節 考績的目的與功能	56
第四節 考績評核的標準與方法	59
第五節 考績制度執行時可能發生的問題	65
第六節 考績制度面臨之挑戰	67
第七節 結語	69

第四章 考績制度與待遇制度結合之分析	73
第一節 前言	73
第二節 待遇管理制度淺說	74
第三節 績效待遇制度淺說	80
第四節 行政機關試辦績效獎金制度簡介	90
第五節 結語	94
 第五章 先進國家公務人員考績制度之介紹	 97
第一節 前言	97
第二節 美國公務人員考績制度	97
第三節 英國公務人員考績制度	102
第四節 法國公務人員考績制度	106
第五節 德國公務人員考績制度	108
第六節 日本公務人員考績制度	111
第七節 紐西蘭公務人員考績制度	115
第八節 新加坡公務人員考績制度	117
第九節 對我國公務人員考績制度改進之啟示	126
 第六章 民間企業考績制度之介紹	 131
第一節 前言	131
第二節 我國民間企業考績制度之原則與主要內容	132
第三節 我國民間企業考績制度之進程序	140
第四節 我國民間企業考績制度之考核項目	144
第五節 我國民間企業考績制度之結果運用	148
第六節 我國民間企業考績制度之發展趨勢	155
第七節 對我國公務人員考績制度改進之啟示	159

第七章 私立大學教師績效考核制度之介紹	165
第一節 前言	165
第二節 教師績效考核制度建立之特色與功能	165
第三節 教師績效考核制度的主要內容	170
第四節 教師績效考核制度之程序與進行方式	174
第五節 教師與公務人員考績制度之比較	177
第六節 對我國公務人員考績制度改進之啟示	186
 第八章 軍職人員考績制度之介紹	 189
第一節 前言	189
第二節 軍職人員考績制度之項目與內容	189
第三節 軍職人員考績制度之程序與方式	195
第四節 軍職人員考績制度特色及功能分析	197
第五節 對我國公務人員考績制度改進之啟示	204
 第九章 公務人員考績制度重要議題之分析	 207
第一節 前言	207
第二節 考績內容相關問題之檢討	209
第三節 考績程序相關問題之檢討	216
第四節 考績結果運用相關問題之檢討	221
第五節 結語	223
 第十章 行政菁英問卷調查結果分析	 227
第一節 前言	227
第二節 問卷調查過程	228
第三節 考績項目之意見分析	234

第四節	考績等第之意見分析	241
第五節	考績過程之意見分析	256
第六節	考績功能之意見分析	273
第七節	考績執行現況評估之意見分析	298
第八節	結語	309
第十一章	研究結論與建議	315
第一節	研究結論	315
第二節	建議事項	328
參考文獻		339
附錄一：	「民間企業績效考核制度」之學者專家座談會會議記錄	347
附錄二：	「軍職人員考績制度」之學者專家座談會會議記錄	367
附錄三：	專案小組第四次會議會議記錄	391
附錄四：	專案小組第五次會議會議記錄	405
附錄五：	專案小組第六次會議會議記錄	429
附錄六：	專案小組第七次會議會議記錄	449
附錄七：	專案小組第八次會議會議記錄	465
附錄八：	行政菁英對公務人員考績制度改進之意見調查問卷	491
附錄九：	行政菁英問卷調查質化資料彙整表	499

圖次

圖 1-1：研究架構	8
圖 2-1：民國 69 年至 89 年公務人員年終（另予）考績（成）甲等比例變化圖	35
圖 4-1：職段結構與生涯階段	83
圖 10-1：受訪者職等分佈情形	231
圖 10-2：受訪者年資分佈情形	232
圖 10-3：受訪者性別分佈情形	232
圖 10-4：受訪者年齡分佈情形	233
圖 10-5：您是否贊成現行「公務人員考績法」所訂以工作、操行、學識、才能 為考績評定的項目？	234
圖 10-6：您認為公務人員最主要的考績項目應為？	235
圖 10-7：您是否贊成廢除現行「公務人員考績法」所訂之工作、操行、學識、 才能考績項目，由各機關依其業務特性與發展目標自行訂定考績項 目？	238
圖 10-8：您是否贊成簡、薦、委不同官等之受考者考核項目應有所區別？	240
圖 10-9：您是否贊成擔任主管與非主管職位之受考者的考核項目應有所區別？	240
圖 10-10：您認為應以何種方式呈現考績結果為佳？	242
圖 10-11：是否贊成公務人員考列甲等比例應予限制？	244
圖 10-12：如果您贊成或非常贊成公務人員考績考列甲等應予設限，請問以多少 比例為宜？	250
圖 10-13：您是否贊成評定考績時，應將每一位受考者與其他受考者逐一競爭比 較，以決定優劣順序及考績分數與等第？	251
圖 10-14：您是否贊成辦理考績時，應根據考績表所列考核項目，逐一評量受考 者每一項目之表現，而後將各項總分加總，成為該受考者之分數，不 與其他受考者作競爭比較？	251

圖 10-15：是否贊成以「單位績效」來事先決定各單位考列甲等人數之比例？	252
圖 10-16：如果公務人員考列甲等比例予以設限，你是否贊成各官等間之考列甲等比例應相同？	254
圖 10-17：您是否贊成現行「公務人員考績法」對於辦理考績人員應嚴守秘密之規定？	256
圖 10-18：您是否贊成主管應接受辦理考績之訓練？	257
圖 10-19：依現行規定考績委員會票選委員為三分之一，您是否贊成修改票選委員的比例？	258
圖 10-20：如果您贊成或非常贊成修改票選委員的比例，請問以何種比例為宜？	259
圖 10-21：對於您個人考績的結果，您是否希望能獲得更多的資訊與說明？...	260
圖 10-22：您是否贊成讓受考者在考績評核過程中有更多陳述意見及參與討論的機會？	261
圖 10-23：目前許多民間企業實施所謂的三百六十度全方位評量，係指由受考者藉由自己、主管、直接部屬、同事以及服務對象等各角度得到評定考績結果之依據。您是否贊成未來也將三百六十度全方位的做法納入公務人員考績制度中？	262
圖 10-24：是否贊成在辦理考績時，由受考者進行自我評量，並作為考績結果之一部份？	264
圖 10-25：是否贊成在辦理考績時，由受考者同事對受考者進行評量，並作為考績結果之一部份？	266
圖 10-26：是否贊成在辦理考績時，由受考者直屬部屬對受考者進行評量，並作為考績結果之一部份？	268
圖 10-27：是否贊成在辦理考績時，由受考者的服務對象對受考者進行評量，並作為考績結果之一部份？	270
圖 10-28：您認為考績結果應作為下列哪些事項之準據？	274
圖 10-29：您是否贊成連續兩年考績丙等者應予以資遣？	276
圖 10-30：您是否贊成取消考績獎金併入年終工作獎金？	277
圖 10-31：您所服務之機關是否參加政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」？	279

圖 10-32：您是否贊成政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」之個人績效獎金部分？	280
圖 10-33：您是否贊成政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」之團體績效獎金部分？	282
圖 10-34：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，將有助於提升機關之整體績效？	284
圖 10-35：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，將有助於提升公務人員之個人績效？	286
圖 10-36：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，將有助於型塑重視績效的行政文化？	289
圖 10-37：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，將有助於落實各機關之施政目標？	291
圖 10-38：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，能依照工作績效之表現發給獎金？	293
圖 10-39：有部分主管認為：「打考績是一件惱人與痛苦的工作」，請問您是否贊成這樣的說法？	299
圖 10-40：您是否同意您有足夠的知能來進行對部屬的考績工作？	301
圖 10-41：您是否同意您能確實地衡量部屬的績效？	301
圖 10-42：整體而言，您打的考績與您心中對部屬的績效衡量結果是否一致？	302
圖 10-43：您認為個人考績結果最關鍵的決定者是誰？	305
圖 10-44：在考績結果決定前，如果受考者得知無法獲得甲等時，您認為受考者找誰最可能改變考績結果？	307
圖 10-45：依您觀察，貴機關受考者對於考績結果不滿意時，最可能採取的行動為何？	309

表次

表 1-1：章節安排與研究小組分工	9
表 2-1：我國公務人員考績的功能	20
表 2-2：民國八十三年至八十九年公務人員另予考績(成)案銓敘審定結果 ..	30
表 2-3：民國六十九年至八十九年公務人員年終(另予)考績(成)案銓敘審定結果	33
表 3-1：傳統公共部門系統與二十一世紀的公共服務系統之比較	49
表 4-1：績效與待遇關係	74
表 4-2：傳統與非傳統待遇制度的特徵	78
表 4-3：待遇制度變遷情形表	79
表 4-4：變動薪類型表	86
表 5-1：美、英、法、德、日、紐西蘭、新加坡公務人員之考績制度特色比較表	122
表 6-1：我國主要民間企業組織的考績制度比較表	154
表 6-2：民間企業組織傳統考績制度與績效管理制度之比較表	160
表 7-1：教師績效獎勵制度評比項目表	173
表 7-2：私立大學教師績效考核特色比較表	186
表 8-1：我國軍職人員考績制度內容說明	203
表 9-1：專案小組之各次會議與討論議題表	208
表 10-1：職稱計數分析	230
表 10-2：機關計數分析	231
表 10-3：不贊成現行考績之項目者，主張應刪除之考績項目	236
表 10-4：不贊成現行考績之項目者，主張應增加之考績項目	236
表 10-5：您是否贊成廢除現行「公務人員考績法」所訂之工作、操行、學識、才能考績項目，由各機關依其業務特性與發展目標自行訂定考績項目？	239

表 10-6：您認為應以何種方式呈現考績結果為佳？	243
表 10-7：您是否贊成公務人員考列甲等比例應予限制？	249
表 10-8：您是否贊成以「單位績效」來事先決定各單位考列甲等人數之比例？	253
表 10-9：如果公務人員考列甲等比例予以設限，您是否贊成各官等間之考列甲等比例應相同？	255
表 10-10：您是否贊成未來也將三百六十度全方位的做法納入公務人員考績制度中？	263
表 10-11：您是否贊成在辦理考績時，由受考者進行自我評量，並作為考績結果之一部分？	265
表 10-12：您是否贊成在辦理考績時，由受考者同事對受考者進行評量，並作為考績結果之一部分？	267
表 10-13：您是否贊成辦理考績，由受考者直屬部屬對受考者進行評量，並作為考績結果之一部分？	269
表 10-14：您是否贊成辦理考績，由受考者的服務對象對受考者評量，並作為考績結果之一部分？	271
表 10-15：您是否贊成取消考績獎金併入年終工作獎金？	278
表 10-16：您是否贊成政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」之個人績效獎金部分？	281
表 10-17：您是否贊成政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」之團體績效獎金部分？	283
表 10-18：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，將有助於提升機關之整體績效？	285
表 10-19：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，有助於提升公務人員之個人績效？	288
表 10-20：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，有助於型塑重視績效的行政文化？	290
表 10-21：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，將有助於落實各機關之施政目標？	292
表 10-22：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，能依照工作績效之表現發給金？	292

表 10-23：您認為您個人考績結果最關鍵的決定者是誰？	306

表 10-24：考績結果決定前，如果受考者得知無法獲得甲等時，您認為受考者找誰最可能改變考績結果？	308

第一章 緒論

第一節 研究緣起與目的

「考績」與人員的陞遷、獎懲、待遇、訓練及發展有關係密切，位居人事行政制度核心關鍵地位。我國公務人員考績法雖已規定：公務人員之考績應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核，惟在法令規章、制度設計與實務運用上，仍有許多問題，向為學術界與實務界所詬病的對象。

就學術研究而言，施能傑（民 81 年）從考績謬誤的理論角度出發再佐以實證資料指出我國公務人員考績制度所存在的一些考績謬誤，如考績等第偏高、考績以偏概全、考績結果受到受考者個人的特性影響、以及考績輪流等。而其中考績等第偏高，考績評分過於寬濫的考績謬誤，也就是各機關年終考績評列甲等人數常在百分之八十五以上的現象，可說是當前我國公務人員考績制度中最嚴重的問題（徐有守，民 86 年）。丘昌泰（民 87 年，頁 124）便痛陳：「現行考績制度根本淪於『形式化』、『輪流制』，是一種公開的『分贓條款』，不僅『官位愈高，領得愈多』，而且『活得愈久，領得愈久』，完全失去以工作績效頒發獎金，激勵士氣的用意。此外，甲等人數比例過高，丙等人數有日漸下降趨勢，都顯示考績獎金是一種政府機關首長的『恩惠』，不是一種『鼓勵』。更嚴重為：每年的考績獎金幾乎已視為『薪俸結構』重要部分，根本談不上激勵作用（關中，民 86：285-286）。」此外，針對我國公務人員考績制度的建制與執行的弊病進行檢討與批判的論文更涵蓋：考績制度的相關法規與整體制度設計（例如：黃臺生，民 80、83、85 年；劉文隆，民 87 年）、考績的標準與方法（例如：施能傑，民 82 年；王金源，民 82 年）、考績的謬誤（例如：溫嬪容，民 83 年）、懲處和懲戒的關係（例如：蔡震榮，民 81 年；蔡秀涓、施能傑，民 89 年）、以及考績結果之救濟等（例如：蔡庭榕，民 88 年；湯德宗，民 89 年；李建良，民 89 年；劉淑範，民 89 年）。

就實務檢討與改進部分而言，司法院大法官曾針對考績懲處的法律效果與法律保留等爭點，分別做出釋字 243 號、釋字 266 號、釋字 298 號及釋字 491 號等解釋。銓敘部於民國九十年三月十二日彙整當前考績制度多項問題與建議對策，

2 公務人員考績制度改進之研究

印製「落實公務人員考績制度研究檢討項目一覽表」，列舉出十二項研究項目如下：

- 一、關於簡化公務人員考績種類為年終考績及專案考績問題。
- 二、關於簡化考核項目及考核方式之改進問題。
- 三、關於公務人員考績評列等次、甲等比例宜否設限之問題。
- 四、關於考列甲等是否為公務人員權利之問題。
- 五、關於公務人員考績之獎懲及建立裁汰機制之問題。
- 六、關於考績與獎金分開及取消現行考績獎金之給與、可否併入「待遇」或改為「過節加發金」分三節給與或併入「年終工作獎金」之問題。
- 七、關於平時考核記大功、大過及專案考績一次記二大功之標準，可否免於公務人員考績法施行細則中規範及提昇位階於公務人員考績法規定之問題。
- 八、關於公務人員之考績評定，應否以同官等考績為比較範圍之問題。
- 九、關於考績辦理前，應否由考評者與受考人進行面談，使雙方有溝通機會之問題。
- 十、關於團體績效考核之問題。
- 十一、關於教育人員及公營事業人員之考績，是否另以法律規定之問題。
- 十二、將法條中競合之理論予以單純化。

此外，有關考績制度改進之研究或提案也向為政府機關所關切的議題。例如：

- 一、民國七十九年行政院人事行政局曾進行有關「健全公務人員考績制度之研究」。
- 二、民國八十年銓敘部委託中國人事行政學會，進行「如何落實公務人員考績制度之研究」，提出十項具體改進建議。
- 三、民國八十四年九月舉行全國人事主管會報，提出「整建公務人員考績制度，以促進行政革新案」為唯一中心議題。
- 四、民國八十九年四月二十日考試院第九屆第一七九次會議，銓敘部報告八十七年公務人員考績（成）統計報告乙案，考試委員們表示，有關考績考列甲等比例及相關改革問題，請銓敘部儘速研修「公務人員考績法」，予以合理規範；有關考績獎金之存廢亦請併入檢討。
- 五、銓敘部於八十九年五、六月函陳「公務人員考績法」修正草案，考試委員

就銓敘部所擬「公務人員考績法」修正幅度及考績獎金為何未予檢討提出疑問，銓敘部說明由於此次修正乃係為配合大法官會議第四九一號解釋，故修正較少，未來將通盤檢討公務人員考績制度。

六、考試院八十九年度工作檢討會銓敘部施政計畫執行情形報告檢討意見：在全面檢討落實公務人員考績制度方面，應賡續積極落實檢討，並早日完成研究，擬具修正草案報院審議。

從學術界與實務界反映出上述這些林林總總的問題，顯示我國考績制度仍存有思考與改進的空間。緣此，民國九十年二月十六日考試院研究發展委員會第二十次委員會議，諸多委員認為考績制度值得用心研究，深入探討，並加上以往眾多研究所得，將之積極轉化為政策新取向或對此問題能有相當程度的改進，則可謂是人事行政上之重要成就，因而決議將「公務人員考績制度改進之研究」列為九十年度兩項研究專題之一，並經提報考試院院會決定後，委託本研究小組進行研究，並希望針對下列重點進行研究：（1）自學理探討考績之方法、考績評比原則、考績結果之執行等；（2）參酌他國考評制度，檢討現行考績法制（如考績評列等次及甲等比率應否設限、考績獎金之存廢、是否增列優等及團體績效考核等…），重新研擬具體改進措施，以利建立有效考評方法，獎優汰劣。整體而言，考試院研究發展委員會希望本研究能深入檢討考績法制，研提具體改進措施，提供銓敘部及考試委員審查考績法修正案時參採，以利建立公平、有效之考績制度，達獎優汰劣與發展人力資源之效果。

綜上所論，本研究之目的，乃在透過嚴謹的學術研究方法來檢視當前公務人員考績之法規制度與實際執行情形，採政策分析的取向，結合理論探索與實證研究，據以認定問題的癥結，提出兼具理想性、可行性與適法性的考績制度具體改進建議。

第二節 研究方法

本研究採文獻調查法、學者專家座談會與深度訪談方式、研究小組之腦力激盪法與具名團體術（Brainstorming and the Nominal Group Technique）、以及問卷調查法來蒐集研究所需的相關文獻、質化資料（qualitative data）與量化資料

(quantitative data)。

壹、文獻調查法

以文獻調查法針對我國考績制度的法制架構、過去研究成果進行文獻檢討，做為研究基礎，同時尋找國內外實施考績制度著有成效的政府、企業與非營利團體個案，做為標竿學習之對象。文獻蒐集之來源，包括法令規章、政府出版品與研究報告、國內外專書與期刊、研討會論文，以及網際網路之各類研究資源。

貳、學者專家座談會與深度訪談

古有明訓，他山之石可以攻錯，這個觀念與現今十分流行的「標竿學習」(benchmarking)有異曲同工之妙。「標竿學習」的應用，在八〇年代為美國全錄(Xerox)公司成功地締造營運佳績後，一直為管理專家學者所津津樂道，也頓時成為公私部門競相學習的一帖管理良方。身為當時全錄公司標竿學習專案執行長，也是《標竿學習》(*The Benchmarking Book*)一書作者 Michael J. Spendolini (呂錦珍譯，民 85 年)認為，標竿學習是指組織為求改善，透過專業人員或機構的評鑑，遴選組織內部、同業以及非同業的傑出代表，以持續、漸進與系統化的方式，來評估其產品、服務與作業方式的一種管理作為。因此，標竿學習有五個主要的階段，可供我們在實際運作時，做為推動改革時的參考：(1) 決定向標竿學習什麼；(2) 組成標竿學習團隊；(3) 選定標竿學習夥伴；(4) 蒐集及分析資訊；以及 (5) 採取改革行動。

因此，本研究乃參採標竿學習的概念，以一些傑出企業、私立大學與軍職人員的考績制度為借鑑，邀請相關學者專家透過座談會的方式，瞭解其考績制度的設計與執行情形，提供一個參酌與反思的基礎，以期能設計出適合公務人員的考績制度。學者專家座談會於民國九十年八月分三次舉行，每次邀請學者專家以五人為限，以確保其有足夠時間進行深度討論與對話。研究小組成員並於座談會舉辦前後，以電話或親自前往這些機構，向其考績制度的設計或執行人員進行深度訪談與蒐集相關資料。座談會記錄詳見附錄一與附錄二。

參、研究小組腦力激盪法與具名團體術

腦力激盪法對於發掘與鼓勵創造力而言，是最有效率的策略，在腦力激盪的活動中，團體成員受鼓勵去提供想法，而不考慮想法品質的好壞，在所有意見被表示出來之前，禁止評價想法的好壞，團體成員可巧妙利用他人的構想，加以發揚光大；具名團體術則是一種使用腦力激盪法產生新的想法，然後利用團體討論和系統的投票從中選擇最好意見及想法的過程，其進行步驟為(Quinn et al., 1996, pp. 355-356)：

- 一、確定每個成員對於問題的界定一致，因為當每個人對於問題的界定有不同看法時，你會發現是不同的團體在解決不同的問題。
- 二、讓每個成員寫下他們所有的想法，即使他們的想法似乎是不太可行，但或許會讓其他成員聯想出其他的想法。
- 三、依照循環式的程序，讓所有參與者都能分享他們的想法，將所有人的想法紀錄下來，在所有想法未完全紀錄下來以前，禁止討論。
- 四、所有的想法都紀錄下來以後，以每次檢查一個想法的方式來檢視所有的想法，讓所有參與者發問，並且分享他們對此想法的看法，讓參與者從可擇的方案中，以投票方式選擇他們較喜歡的方案。
- 五、如果無法明顯的選出一個方案，那麼就選出五到十個可供選擇的方案重複第四個步驟，但只能選出三個自己喜歡的方案並依順序給分。

本研究小組參酌上述做法設計出小組討論的流程，於民國九十年七月與八月針對銓敘部所製「落實公務人員考績制度研究檢討項目一覽表」第一項至第十項主題，召開五次會議依序進行研討。在討論過程中，除針對這十個主題的相關問題與擬處意見之理想性、可行性與適法性進行討論與評估外，其他相關議題亦納入討論。會議記錄詳見附錄三至附錄七。

肆、問卷調查法

考績制度的設計與執行，向來也是媒體關注的焦點，政黨輪替後新政府對考績制度的一些創新改革（例如：考績甲等設限，實施績效獎金制度），媒體的反

應褒貶不一，有論者以為這是打破公部門齊頭式假平等、鼓勵創意、提振士氣的妙帖良方，但亦有論者對這些改革持負面的評價。除了社會上褒貶不一的意見外，政府內部考績制度的執行者（行政主管）與標的團體（公務人員）似乎也有相當紛歧的看法，對於實施這些制度改革究竟是激勵士氣還是打擊士氣，充斥著一些正反對立的論述與爭辯。

然而，從嚴謹的學術研究以及周延的政策規劃觀點而言，我們對任何一個制度實施狀況的瞭解，不能僅止於媒體零星軼聞的報導與個人有限接觸的經驗，便驟下斷語與結論，而應該採取較為科學的、全面的與有系統的研究方法蒐集證據，以做為判斷與評估的依據。因此，本研究以問卷調查研究法，針對我國行政機關之公共管理者，進行較大規模的問卷調查實證研究。

除了追求學術的嚴謹外，進行較大規模的問卷調查實證研究，也有政策上與行政上的重要意義。從政策的觀點而言，在一個民主國家裡，公共政策的形成，理應徵詢朝野雙方、產官學界、標的團體與一般民眾的意見，透過理性對話與善意溝通，來消弭盲點、建立共識，為日後政策的落實執行，奠下良好的基礎。因此，公共政策議題之意見，向來是政策學者與民調專家所重視的課題。研究者常以不同類別的人員為對象，進行意見調查，而這些調查結果，有助於吾人瞭解各類人員政策意見之異同，並可提供執政當局決策參考，是值得肯定與重視的作為（余致力，民91年）。從行政的觀點而言，在過去行政革新到當前政府再造的歷程中，我們發現這些必須依賴公務人員來配合推動、甚且攸關公務人員權益的政策，似乎都是採取由上而下的決策模式來制定，政策執行者與標的團體並無充分表達意見與提供建言之機會，使得政策的制定可能產生盲點與誤判，而在日後執行時遭遇抗拒與困難。

有鑑於此，本研究以問卷調查方式針對我國行政機關之公共管理者，蒐集他們對考績制度相關議題的意見，透過系統化評估（systematic evaluation）取代印象式評估（impressionistic evaluation），以期瞭解渠等對各項考績制度興革建議之看法，分析評估各項考績制度興革建議的可欲性（desirability）與可行性（feasibility），以期對制度設計與執行之全貌，有較周延與深入的瞭解，並據以做出研究結論，提供決策者參考。

問卷內容方面，係由研究小組每次就相關議題進行研討時，配合以腦力激盪方式予以成形、確定。問卷內容主要包括三大部份：（一）以封閉式問題

(close-ended questions) 探詢公共管理者對考績制度改進建議的評估意見；(二) 以開放式問題 (open-ended questions) 由公共管理者自由發揮其對考績制度的看法與改進建議；(三) 公共管理者的背景資料。問卷詳細內容請參閱附錄八。

由於研究資源有限，問卷調查的對象必須有所取捨。本研究選擇以在中央與地方政府服務的公共管理者為對象，其操作性定義界定如下：總統府暨所屬一級機關、行政院暨所屬一級機關、考試院暨所屬一級機關、立法院、司法院、監察院、台北市政府暨所屬一級機關、高雄市政府暨所屬一級機關、以及全國各省縣市政府之課長、股長、組長、科長、主任、司長、處長、局長、主任秘書、常務副首長等行政主管。這些公共管理者不但是考績的執行者也是受考者，故對於被其長官評量考績及評量部屬考績均有足夠的瞭解與豐富之經驗，其對考績制度之意見，應有相當程度的參考價值。依此定義，本研究調查對象總數為 3,582 人，在建立母體名冊與設計問卷後，於民國九十年十二月，進行郵寄問卷調查，¹截至民國九十一年二月底止，總計回收 1,422 份問卷，回收率達四成 (39.7%)。²

問卷回收後，針對量化資料 (quantitative data) 部分，本研究運用試算表軟體，以雙重登錄 (double coding) 之方式處理，俾將量化資料登錄之誤差減至最低。問卷量化資料登錄完畢後，則依資料性質及研究目的，以描述統計 (descriptive statistics) 及推理統計 (inferential statistics) 進行分析 (Matlack, 1993; Meier and Brudney, 1993)。除量化資料外，本此問卷調查亦蒐集到豐富之質化資料 (qualitative data)，許多受訪者在開放式問題中，表達許多深入具體的看法與建議，本研究以全文照錄之方式彙整於附錄九。

¹ 郵寄問卷調查法與其他調查法比較，有諸多優點，如避免訪員偏差、維護受訪者隱私以及節省調查成本等 (謝邦昌、馮田琪、陳建宏，民 85 年)。特別是有關政策意見之調查，以郵寄問卷進行之，可確保受訪者之隱私且給受訪者較多的時間來提供深思熟慮的答案。

² 在此特別要向所有回函者表達最深摯的感謝之意，沒有您們的參與，這個研究的價值將大打折扣甚至無法完成。

第三節 研究架構與章節安排

透過上述研究方法所獲文獻與資料，提供了本研究報告撰寫的基礎素材。圖 1-1 說明了本研究之研究架構，表 1-1 則說明了本研究報告的章節安排與研究小組分工情形。

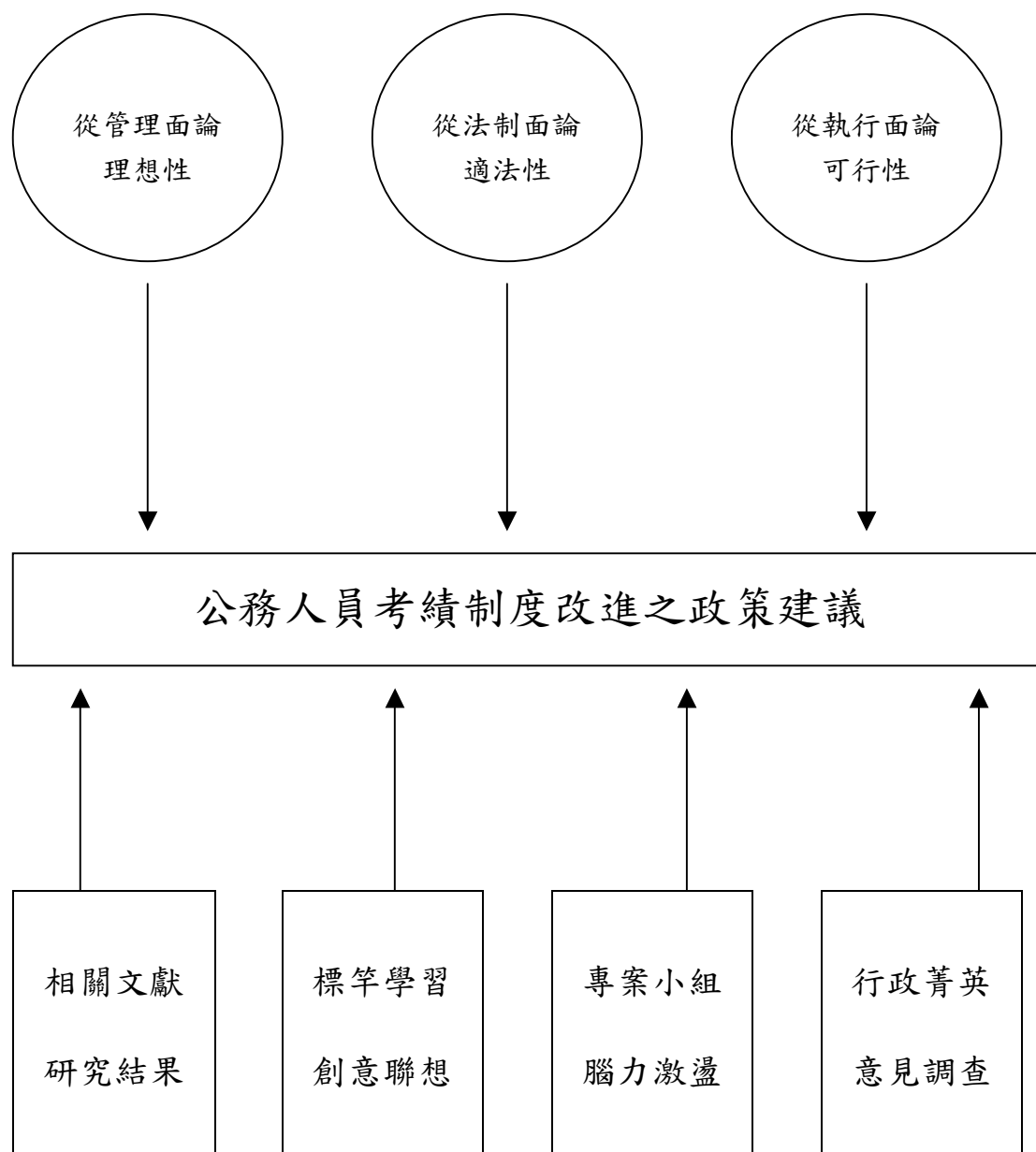


圖 1-1 研究架構

表 1-1 章節安排與研究小組分工

章	內容	主筆撰稿人	輔助撰稿人
1	緒論	余致力	NA
2	公務人員考績法制與實務運作	陳志瑋	蔡宗珍
3	公務人員考績制度之理論基礎	任可怡、黃朝盟	游玉梅、廖世立
4	考績制度與待遇制度結合之研究	林文燦	侯景芳
5	先進國家公務人員考績制度之介紹	曾德宜	葉維銓、黃臺生
6	民間企業考績制度之介紹	劉宜君	謝煜中
7	私立大學教師績效考核制度之介紹	葉至誠	黃臺生
8	軍職人員考績制度之介紹	曾德宜	張紫雲
9	公務人員考績制度之重要議題分析	陳志瑋	余致力
10	行政菁英問卷調查結果分析	余致力、任可怡 劉宜君、曾德宜	NA
11	研究結論與政策建議	余致力、陳志瑋	NA

說明：原則上每章有一位或多位主筆撰稿人，一至二位輔助撰稿人。主筆撰稿人負責初稿之撰寫，輔助撰稿人協助提供資料與指導意見，也扮演類似審查評論的角色。各章經主筆撰稿人與輔助撰稿人討論完成初稿後，提交整個小組會議來討論，再做定稿。

根據表 1-1，本研究除「緒論」和最後一章「研究結論與政策建議」外，大致可區分為三大部份。第一部份（第二章至第四章）處理有關法規現況以及理論層面的議題，其中對於應先檢討法規現狀或應先進行理論鋪陳，本研究小組存有兩種不同看法，且兩種安排方式也各有優點。惟最後認為有必要以法律規範與現狀檢討為基礎，做為後續理論檢視的根據，故採此種章節安排順序。第二部份（第五章至第八章）採用比較論證的方式，根據和我國公務人員考績制度關聯性的遠近，分別從先進國家、我國民間企業、私立大學教師和軍職人員考績制度中，擷取值得借鏡參採的重要制度內涵或精神，以為改進之依據³。第三部份（第九章

³ 當然，此種遠近的判斷並非絕對，但亦有審查委員建議宜先介紹軍職人員，再依序分別探討民間企業、私立大學教師與先進國家公務人員，此種安排方式同樣具有相當大的參考價值。

與第十章)則以前兩部份論述為基礎，就重要的考績制度改進議題進行深入討論，同時以我國行政菁英為調查對象，進行量化與質化研究，以期獲得具有價值的洞見與建議。

第二章 現行公務人員考績法制與實務運作

第一節 前言

在思考考績制度的改進時，雖然有賴理論提供論證基礎與研擬制度興革的啟發，然而鑑於我國考績制度行之有年，許多法律規範和實務運作的問題，非單純從理論層面可以提出解決方案，故有必要透過先行解析，做為後續理論分析時的參照架構，故在進行理論鋪陳之前，經由本章對考績法制和實務運作的檢視，以便本研究在進行各項議題的檢討時，提供聚焦的作用。

本章將針對公務人員考績法制面的規範與實務面的運作現況進行全面性的陳述，首先討論我國公務人員考績法制在憲法上的基礎與爭議，據以引申憲法層面對於公務人員考績法制之發展有何影響，接著從考績法制的規範層面出發，分三節說明我國現行考績法制的規範內涵、功能與特色，然後在此基礎上探討公務人員考績制度在實務運作上衍生出的問題及原因，此為本文進一步分析並提出考績制度改進建議的重要基石。

第二節 公務人員考績法制之憲法基礎與爭議

我國憲法對於公務員法制之規範，最重要的特色可說即在於行政院與考試院並為我國當前公務員相關事項之主管院，憲法上兩院間之權限雖有分工，亦有重疊難分之處，公務員法制實務上許多爭議亦由此而生。

我國憲法係採特殊的五權分立國家體制，除立法院、行政院、司法院外，另設有監察院與考試院。原本依據憲法本文第 83 條之規定，考試院作為全國最高考試機關，係掌理「考試、任用、銓敘、考績、級俸、陞遷、保障、褒獎、撫恤、退休、養老等事項」，簡言之，舉凡與公務員之資格得喪、身分保障、獎懲考核、

管理及相關權利義務等行政事項，皆由考試院掌理，與行政院無涉。就此種設計而言，考試院的角色可說即是一種「人事行政院」，而因為全國公務員皆歸由考試院主管，也可說屬於所謂「一條鞭」的人事制度。

然而，除地方公務員外，絕大多數公務員所執行之職務均係行政院之職權與管轄範圍，也就是說，除地方政府外，行政院可說是最主要的公務員任用機關。若依照憲法本文之設計，凡是公務員身分、管理等相關事項均歸考試院掌理，其結果將使得公務員所屬行政機關不但無法決定公務員之具體任用、職務安排與職位陞遷，甚至將無法進行考績事宜，反而須由行政體系外的「人事行政院」——考試院全權處理。此等將公務員之權利義務、考核等事項，與公務員職務之進行區隔開來的制度設計，在實務上窒礙難行，難以藉之有效管理公務員之困境不難理解。因此，早於民國五十六年行政院即依據動員戡亂時期臨時條款第三次修正案之授權規定，設置了人事行政局，實質取得了原屬考試院憲法上職權的人事管理權限。行政院人事行政局的設置可說仍屬於「人事一條鞭」的制度，只不過執鞭者由憲法所定的考試院移轉到行政院的人事行政局。

動員戡亂時期臨時條款廢止後，依據憲法增修條文第6條第1項之規定，考試院為國家最高考試機關，掌理（1）考試；（2）公務人員之銓敘、保障、撫恤、退休；（3）公務人員任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之法制事項。另外，依據憲法第87條之規定，考試院就其所掌事項得向立法院提出法律案。依此，可得出以下幾點論斷：

第一，考試院仍為考試、公務人員之銓敘、保障、撫卹、退休等事項之主管機關。主管權限除法制研擬外，當然包括執行性權限。

第二，有關公務人員之任免、考績、級俸、陞遷、褒獎等事項，考試院僅存「法制事項」的職權，非法制事項部分，則歸屬全國各用人機關。

第三，有關公務人員之所有法制事項之立法權，當然仍屬立法院，但考試院擁有憲法明定的法案提出權。依理而言，行政院作為憲法明定之最高行政機關，原本應享有一切行政事務之法案提出權，但在我國考試院

的特殊設計下，尤其為了因應行憲之後實況而修憲縮減考試院職權後，若無意實質架空考試院之憲法職權，則解釋上凡是考試院享有法案提出權的範圍內，至少應排除行政院獨立提出公務員法案之權。

第三節 憲法對公務人員考績法制之規範與影響

釐清了公務人員考績法制的憲法基礎及相關爭議後，進一步欲思考的是憲法對於具體考績法制之形成與發展的規範與影響。其中，考試院對於公務人員之任免、考績、級俸、陞遷等事項所擁有之「法制事項」的職權究為何指，實有進一步討論的必要。

顧名思義，「法制事項」指的應是欲提出立法院之相關法案的規劃與草擬，因此，公務人員之任免、考績、級俸、陞遷等事項之相關法案的決策權，依憲法之意旨應仍屬考試院所有，此部分殆無問題。有問題的是，法制事項的概念是否可擴及於執行性事項。就此應分別法規命令之制定，以及具體行政任務之進行兩種情形來思考。就法規命令之本質而言，其屬於立法權委託行政權行使之準立法權，因此若立法者授權考試院主管部制定相關法規命令，則似仍屬考試院「法制事項」職權範圍之內；然若考試院於相關法規命令中自我授權進行相關公務人員任免、考績、級俸與陞遷等事項之管理與執行，則此等法規命令已屬逾越法律所授權或所得授權的範圍，而有違法、違憲之嫌。另就具體的公務人員行政任務之進行而言，依理而言，具體行政任務之執行，無論如何非屬法制事項之範疇，非考試院之職掌。據此，立法授權考試院擬定法規命令，考試院固不可於該等法規命令中自我授權進行行政任務，亦不得於該法規命令中授權考試院以行政規則形式制定相關人事規定，因為行政規則本質上已屬行政內部的管理運作手段，並不對外直接發生效力（參考《行政程序法》第159條），當非法制事項之概念所得涵蓋。

從憲法角度來看，我國行政院與考試院皆為公務員法制之主管院的特色，亦無意間造成一項法學上的特色：我國有關公務員的事項法律化的程度與密度都相當高。我國行政法學受德、日影響甚鉅，而公務員法領域傳統被視為屬於典型的所謂「特別權力關係」之範疇，法律保留之適用受到相當的限制。然而，在我國，由於考試院原本為主要的有關公務員身分事項之主管機關，考試院外於行政體系進行監督的結果，考試院對於公務員的監督實際上是一種「外部管制」，也就是屬於合法性監督性質，而非屬藉由行政體系內部的指揮監督關係所進行的合目的性監督。如此一來，「意外地」促成公務員法領域的高度法律化發展。在我國，涉及公務人員的考績、陞遷等事項都有明文法律規範。

針對公務人員考績法制之問題而言，至少有以下幾點憲法層面的疑慮存在：

第一，公務人員考績法是民國七十五年制定公布，其間雖經過若干次修正，但基本的法制架構並未改變，憲法增修條文對於考試院的職權進行重大修正後，該法並未配合全面檢討，其合憲性似不無疑慮。

第二，現行公務人員考績法中仍以考試院銓敘部為考績最後的銓敘審定機關，考試院則為制定各機關考績委員會組織規程之有權機關、考績法施行細則之制定機關。其中，考試院銓敘部受法律授權為考績銓敘審定機關，其無權對各機關考績之內容進行審查或變更，否則恐有違憲之虞。

第四節 現行公務人員考績法制之規範

以上兩節係由憲法層次與中央政府體制的架構，思考我國公務人員考績法制在憲法上的基礎與爭議。現行《公務人員考績法》（以下簡稱考績法）係民國七十五年公布，七十六年一月十六日開始施行，雖然迭經民國七十九年、八十六年

與九十年三次修正¹，但修憲以後有關公務人員考績事項的改變，仍未反映在上述諸次修法的內容中，因此在法制事項與執行事項的劃分上，或可發現模糊地帶的出現。本節首先分從現行考績法的目的、類型與內容、方法與程序、結果與救濟等層面闡述其規範要點，下一節再整理現行法規依據考績結果而衍生的附加功能，藉以管窺我國公務人員考績法制之全貌。

壹、考績目的

考績法第 2 條指出公務人員的考績應本「綜覈名實、信賞必罰」之旨，作準確客觀之考核。換言之，考績法所規定的內容，希望能總和公務人員的功過表現，考核其實質內涵，以做到賞罰嚴明的結果。

貳、考績類型與內容

考績法第 3 條規定考績類型區分為三類：(1)年終考績；(2)另予考績；(3)專案考績。以下分別說明之：

一、年終考績

參加年終考績者必須在同一考績年度內任現職滿一年。年終考績可分為甲、乙、丙、丁四等，決定這四個等第（特別是甲等與丁等）結果的規定有以下五點：

1. 考績法第 6 條第 1 項規定考績結果八十分以上者列甲等；七十分以上，不滿八十分者列乙等；六十分以上，不滿七十分者列丙等；不滿六十分者列丁等。
2. 考績法施行細則第四條規定受考人在考績年度內具有特殊條件各目之一或一般條件二目以上的具體事蹟，才能評列甲等。

¹民國七十五年以前的考績法制演變，請參閱黃臺生，民 83 年，「公務人員考績的理論與實際（下）」，人事月刊，第 108 期，頁 47-48。

3. 考績法第 6 條第 3 項規定受考人在考績年度內，若無該項所列舉的四種情形之一者，不得考列丁等。

4. 考績法第 12 條第 1 項第 1 款規定平時考核結果無獎懲抵銷而累積達二大過者，年終考績應列丁等。

5. 考績法第 13 條規定平時考核之功過，除根據獎懲抵消的規定與免職者之外，曾記二大功人員，考績不得列乙等以下；曾記一大功人員，考績不得列丙等以下；曾記一大過人員，考績不得列乙等以上。

二、另予考績

另予考績係針對連續任職達六個月，不滿一年者所辦理。考績法第 6 條雖只規定年終考績等第與分數之對應關係，但從考績法第 8 條可知另予考績亦可分甲、乙、丙、丁四個等第。

三、專案考績

當各官等人員平時有重大功過時，則隨時以專案考績辦理之。專案考績的結果可分一次記二大功與一次記二大過兩種，且專案考績不得與平時考核功過相抵銷。

參、考績的方法與程序

考績法第 9 條採用同官等比較的原則，亦即除了機關首長由上級機關長官考績外，其餘人員的考績係和其他同官等人員進行比較。

關於辦理考績辦理的程序，規定於考績法第 14 條與第 16 條如下：

1. 由主管人員根據考績表所訂定的各個項目，評擬所屬公務人員的考績。
2. 由各機關所設立的考績委員會進行初核，但對於擬予考績丁等及一次記二大過人員，考績委員會於處分前應給予當事人陳述及申辯的機會。所謂考績委

員會係由各機關內部成員組成，根據《考績委員會組織規程》第2條第2項和第3項規定，置委員五人至二十一人，其中該機關人事主管人員為當然委員，委員每滿三人應有一人由該機關人員票選產生，稱為票選委員，其餘委員由該機關首長指定所屬人員擔任。

3. 機關長官根據考績委員會的初核結果進行覆核。

4. 經由主管機關或授權之所屬機關核定後，送銓敘部銓敘審定。銓敘部於審定時若發現有違反考績法規情事者，則應按照原來送案的程序，退回原來的考績機關另外作成適法的處分。

肆、考績的結果與救濟

一、年終考績結果的獎懲

在考績法第7條的獎懲規定中，考績丙等者留原俸級、丁等者免職，故在此不論。就考績甲等與乙等者而言，其法律效果可分晉級與獎金兩種，其中甲等者晉本俸一級；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級；乙等之晉級規定同甲等。後者則屬於一次給與，甲等者給與一個月俸給總額之一次獎金；乙等者給與半個月俸給總額之一次獎金。至於已敘年功俸最高級者，則以獎金代替晉級，甲等者給與二個月俸給總額之一次獎金；乙等者給與一個半月俸給總額之一次獎金。

考績法第11條第1項並規定，如果二年列甲等，或一年列甲等二年列乙等者，便可取得同官等高一職等的任用資格。

二、另予考績結果的獎懲

另予考績的獎懲只和獎金有關，也就是列甲等者給予一個月俸給總額之一次獎金；乙等者給與半個月俸給總額之一次獎金；列丙等者不予獎勵；列丁等者免職。

三、專案考績結果的獎懲

專案考績一次記二大功者，相當於年終考績甲等的獎勵，同樣分晉級與獎金兩種，亦即晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之獎金；如果已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與二個月俸給總額之一次獎金。但在同一年度內再因一次記二大功辦理專案考績者，不再晉敘俸級，改給二個月俸給總額之一次獎金。

四、考績結果的救濟

考績法第 14 條至 16 條、第 19 至 20 條，雖是為了確保考績的客觀、正確性而規定，但其他並無救濟與訴訟的條款。如果公務人員不服考績結果，則可另尋兩種途徑以求救濟：

第一，公務人員認為考績結果違法或不當，致損害其權利或利益，此時可依《公務員保障法》第 18 條、第 19 條以及《行政訴訟法》第 4 條，分別向原處分機關、公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）以及行政法院提起復審、再復審與行政訴訟，以資救濟。

第二，公務人員認為考績結果不當時，可依《公務員保障法》第 23 條的規定，分別向原處分機關與保訓會提出申訴、再申訴，以資救濟。

伍、其它

為了提昇考績的公正性與正確性，考績法第 19 條規定如果辦理考績人員出現不公或徇私舞弊的情事，主管機關應查明責任予以懲處，並通知原考績機關對受考人重加考績。另外第 20 條規定辦理考績人員對於考績過程應嚴守祕密，不得有所遺漏或舛錯，否則應予以懲處。

第五節 考績的功能

我國公務人員考績制度是以考績法為中心，加上其它相關法律、司法判解與行政命令共同組成。以下即從功能區分的角度，將現行公務人員考績之相關規定列表說明。此外，由於考績結果攸關公務人員權益，故本節同時說明相關法律與判解對考績結果的救濟與保障規定。

表 2-1：我國公務人員考績的功能

考績功能	相關法令
獎金福利	公務人員考績法 (§7；§8；§12) 警察人員管理條例 (§32；§33) 行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫 (第 7 點) 中央公教人員購置住宅補助要點 (規定於該要點附件一)
晉級升等	公務人員考績法 (§7；§11) 公務人員俸給法 (§16I) 公務人員陞遷法 (§7I；§11I；§12) 公務人員任用法 (§9I；§17II、III) 公務人員升官等考試法 (§7) 人才儲備作業要點 (第 6 點) 警察人員管理條例 (§13I；§14II、III、IV；§33) 警察人員升官等考試規則 (§7I、II)
褒獎	獎章條例施行細則 (§5) 公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法 (§8) 行政院表揚模範公務人員要點 (第 4 點)
淘汰	公務人員考績法 (§7；§8；§12) 公務人員任用法 (§29II)
訓練進修	公務人員訓練進修法 (§9) 公務人員訓練進修法施行細則 (§13) 公務人員行政中立訓練辦法 (§10) 選送公務人員出國專題研究實施計畫 (第 5 點) 委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法 (§6I) 薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法 (§5I) 警佐警察人員晉升警正官等訓練辦法 (§6I)

資料來源：本研究整理

上述架構可簡化為行政功能與發展功能，前者包括獎金福利、晉級升等、褒

獎、淘汰；後者包括訓練進修等，這兩大功能均具有「績效管理」的意涵在內（請參閱第三章有關考績目的與功能之說明）。因此，深究整套制度的精神，可發現它是建立在考績法第 2 條所謂「綜覈名實、信賞必罰」之上，所以每項功能的背後均隱含著獎懲的意義。

就考績法本身而言，其獎懲規定有三個主要層面，第一是獎金，第二是晉級升等，第三是淘汰。至於訓練進修的功能並非考績法所規定，而是實務上因應訓練進修的需要而來。以下即針對各項功能，簡要加以說明：

壹、獎金福利

考績法第 7 條、第 8 條和第 12 條都和考績獎金有關（詳見本章第四節），這裡所出現的一個主要爭議，在於有一派觀點認為取消考績結果的「金錢」獎勵，可減輕主管打考績時的壓力，增加考績結果的公正性。但另一方面的看法則認為如此一來考績將失去激勵效果，且可能造成主管不再重視考績的反效果。

《行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫》第 7 點規定，機關內一級單位獲分配單位績效獎金時，其所屬人員若其平時考核累積記過達三次或一次記一大過或年終考績列丙等者，即不得參與分配獎金。

《警察人員管理條例》第 32 條規定警察人員的考績適用考績法的規定，茲不贅述。同條例第 33 條係針對任滿本官階職務滿十年未能晉階或升官等任用，而已晉至本官階職務最高俸級者，規定甲等、乙等考績獎金的給予。

在福利方面，行政院訂定《中央公教人員購置住宅輔助要點》，其中根據「公務人員辦理購置住宅計點標準表」計算點數高低，做為核定之依據，總計 100 點中，「最近五年考績」佔 15 點²。

² 該要點附件一所列最近五年考績 15 點之規定如下：(1)甲等每次三點、乙等每次二點。(2)考績包含另予考績，但因擔任公職未滿一年者之另予考績，各依其考績等次按上開配點減一點。(3)考績未及五年者，以實際考績次數計算。但依公務人員考績法所辦理之考績未及五年者，在服務公職年資未中斷之條件下，得就其依其他相關法規辦理之考成（考績、考核）成績與現有之

貳、晉級升等

晉級升等和獎金同屬考績最主要的行政功能，考績法第 7 條規定考績甲等與乙等者晉敘本俸或年功俸一級；第 11 條第 1 項規定考績二年列甲等者，或一年列甲等二年列乙等者，取得同官等高一職等之任用資格。民國 91 年 6 月修正公布的《公務人員俸給法》第 16 條第 1 項規定本俸及年功俸之晉敘，依考績法之規定。《公務人員陞遷法》第 11 條第 1 項有關優先陞任的條件，第 12 條第 3 款和第 5 款有關不得辦理陞任的條件，都是直接間接根據考績的結果，做為是否陞任的決定因素之一。

《公務人員任用法》第 9 條明定依法考績升等，為取得任用資格的依據之一。因此第 17 條第 2 項與第 3 項的規定，係配合前述考績法第 11 條第 1 項和第 2 項，根據考績可取得高一官等的任用資格。

《公務人員升官等考試法》第 7 條第 1 項規定，「現職人員最近三年考績或考成成績一年列甲等，二年列乙等以上者，其成績得併入升官等考試之總成績計算。比例為百分之三十。」同條文第 2 項則規定考績或考成成績未達上述標準者，就必須以考試成績為總成績。

另外和晉級升等無直接關連，而是做為各機關拔擢晉升人才之用的《人才儲備作業要點》第 6 點，同樣有以考績成績為儲備依據的規定³。

《警察人員管理條例》第 13 條第 1 項規定警察人員的官階晉升，準用公務人員考績升等的規定。另外同法第 14 條第 2、3、4 項規定根據連續三年考績結果，可取得警正一階升任警監四階，以及警佐一階升任警正四階之任官資格的條件。同法第 33 條規定考績甲等、乙等晉年功俸一級的條件，茲不贅述。

《警察人員升官等考試規則》第 7 條第 1 項與第 2 項規定同前述《公務人員升官等考試法》相當，也是考績優良者可併計其考績成績於考試總成績中。

考績併計計點至滿五年為止。

³ 類似規定還有民國 70 年制定的《銓敘部遴拔優秀人才計畫綱要》。

參、褒獎

和考績有關的褒獎規定，首先有《獎章條例施行細則》第五條解釋母法所謂服務優良，係指公務人員最近十年考績或考成均列乙（二）等以上。

《公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法》第8條規定，最近三年內考績曾列丙等以下者，不得選拔為模範公務人員。另外，《行政院表揚模範公務人員要點》第4點（民國九十年十一月十四日新修正）規定：「遴選為模範公務人員者，須最近三年服務成績優異（考績或考成均列甲等或相當甲等），且最近三年未受刑事處分、懲戒處分或平時考核申誡以上之處分。」

肆、淘汰

憲法第18條規定人民有服公職之權，因此有關公務人員的淘汰問題，相較之下必須格外審慎，法律保留的密度也更大。除了《公務員懲戒法》外，考績法為另一個主要的淘汰機制。考績法第7條第1項第4款規定年終考績丁等者免職；第8條規定另予考績人員丁等者免職；第12條第1項第2款第2目規定專案考績記兩大過者免職，以上都屬於淘汰功能。另《公務人員任用法》第29條第2項的資遣規定中，考績成績可做為資遣順序的依據，但它可謂為一種附帶的功能。

伍、訓練進修

良好的考績制度既可考其績效，而且也可找出學能不足而有待進修充電之處，甚至藉此培養未來的高階人員，同時訓練進修正是考績獎懲和晉級升等之間的橋樑。考績法本身雖未規定以考績結果做為訓練進修之據，但公務機關基於實際上的需要，因此除《公務人員訓練進修法》規定外，另有若干行政規則即採「附

掛」方式，將考績結果做為相關決定的因素之一。根據表 2.1 所示，除了《現職委任公務人員參加晉升薦任官等訓練遴選要點》係根據《公務人員任用法》所訂，具有晉官等之意涵外，餘各相關法規之所以和考績有關，背後假定的是這些訓練、考察、進修機會，可增進公務人員個人的本職學能，從而有利於未來職業生涯的發展，它屬於一種獎勵，因此在選擇參加人員時，就運用考績分數為考量標準之一「擇優」而定。

《公務人員訓練進修法》第 9 條第 1 項第 1 款規定各機關選送進修之公務人員，其中一項條件為「服務成績優良」，故《公務人員訓練進修法施行細則》第 13 條乃定義所謂「服務成績優良」，必須「最近二年年終考績（成）一年列甲等、一年列乙等以上，並未受刑事處罰、懲戒處分或平時考核記過以上懲處者。」

《公務人員行政中立訓練辦法》第 10 條規定各機關（構）學校所屬人員若無故不參加行政中立訓練者，由各機關（構）學校列入年終考績（成）之參考。

《選送公務人員出國專題研究實施計畫》第 5 點（民國九十二年一月廿二日新修正）列舉之對象，須符合《公務人員訓練進修法》第 9 條之規定。

《委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法》第 6 條第 1 項（民國九十二年四月八日新修正）規定，參加本項訓練的資格之一，須最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上。

《薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法》第 5 條第 1 項規定，參加本項訓練的資格之一，須最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上。

《警佐警察人員晉升警正官等訓練辦法》第 6 條第 1 項（民國九十二年四月八日新修正）規定警察人員接受本訓練的資格之一，須最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上。

前述有關訓練進修的規定，均將訓練資格與考績表現結合一起，相對上，就缺乏針對考績結果不良者施以輔導訓練，以提升其工作能力與學識，達到適才適所的效果。就這一點而言，將於第五章「先進國家公務人員考績制度」闡述這個重要概念。

本節已大致將公務人員有關考績功能的規定羅列其中，可發現我國考績法制是以獎懲為核心，透過獎金福利、晉級升等、褒獎、淘汰、訓練進修等功能，一來冀望考績可透過獎懲結果來回饋過去一段期間的在職表現，再者希望使其成為改變公務人員行為的誘因，三者希望成為人事管理的工具，甚至融入人力資源發展的理念，運用策略管理的方法使公務體系的運作更順暢，進而達成機關目標與政策目標。在這三點中，最後一點已脫離制度分析的範疇，而是從宏觀、動態的角度，對考績制度提出另一個觀察。下一節我們將繼續就法制面的角度，分析現行考績法制的特色何在，以做為實務運作檢討的基礎。

第六節 現行考績法制的特色

從現行考績法制來分析，它是一部以公務人員個人為考績標的，且一體適用中央與地方其它所有行政機關公務人員之法律。在有關懲處的部份，其和懲戒法的懲戒規定出現局部競和之現象，雖然考績結果的運用相當廣泛，但主要偏重行政功能，輕忽發展功能，茲分別說明這五點特色如下。

壹、以公務人員個人為考績標的

目前的考績制度既然以《公務人員考績法》為中心，因此整套制度均建立在個人考績上，而未觸及團體績效的考核⁴。在此架構下，工作、操行、學識、才能這四項法定考核項目，係偏向個人的綜合評價，而非限於工作表現。

⁴ 為了彌補組織層次之績效評估的不足，行政院也有訂定一套工作考成辦法。這套考成工作歷年來迭經演變，其中《行政院所屬機關考成辦法》也歷經四次修正。自民國八十二年度起，考成項目調整為「由院列管計畫考評」與「施政重點項目考核」兩大部分。例如，民國九十年度的工作考成，就稱為《行政院所屬機關九十年工作考成作業要點》。此外，行政院也於民國九十年核定通過《行政院暨所屬各級機關績效獎金實施計畫》，其中的「單位績效」，即針對行政機關之一級單位的整體工作績效進行評比。

貳、考績方式一體適用

除教育人員和公營事業人員之考績外，我國考績制度採集權化的方式，適用中央與地方其它所有行政機關的公務人員。以考績表格式為例，雖然考績法施行細則第3條規定各機關得視業務特殊需要另行訂定，報銓敘部備查，但各機關並沒有實際誘因，願意為了增加考績的信度與效度而另行訂定考績表。因此，目前的考績程序、內容、標準，都是無差別的一體適用，彈性化的空間反而很小。

參、考績與懲戒功能的局部競合

考績制度和懲戒制度形成並行而存有若干競合的關係，歷年來已有許多文獻就此主題加以探討，此處僅特別指出考績法和懲戒法兩者，均有改變公務人員身分關係的處分（免職與撤職）。此外，懲戒法第9條賦予主管長官對九職等以下公務員的記過與申誡，和考績法平時考核的記過、申誡處分，其法律效果雖然不同，但主管長官對於同一事實，可選擇懲戒或懲處兩種不同處分方式。依《公務員懲戒法》第15條規定，記過，自記過之日起一年內不得晉敘、升職或調任主管職務。至於考績法平時考核所為之記過，考績時減總分三分，因此記過懲戒處分的不利影響較考績法還嚴重。但如今隨著公務人員權益保障的重視與救濟途徑的完備化，使得懲處與懲戒之間的界線益發模糊。

肆、考績結果運用廣泛

就現行考績制度的功能中，包括獎金福利、晉級升等、褒獎、淘汰與訓練進修等，可謂眾多人事行政的內涵，均和考績制度有關⁵，這產生兩點影響。第一，

⁵ 中國人事行政學會所作的考績制度研究報告中，曾指現行考績制度無法落實的原因之一是考績功能過於狹窄，單純從考績法的宗旨和規定來看確是如此。但從整體法制架構來看，目前的考

考績是人事行政或人力資源管理中的重要一環，它可做為管理者評估工作人力、進行工作分配、決定組織發展的依據，也可使受考者藉此回饋其工作表現，並做為個人職業生涯發展的依據。第二，由於考績功能眾多，主管在評定考績時，為顧及單位內部和諧、避免同仁反彈，而採「寧寬勿緊」的原則，無形中增加考績的偏差。

伍、偏重行政功能，輕忽發展功能

前一節已指出目前考績法制中的訓練進修功能，並未規定在考績法中，而目前的實際運用，也都著重在「獎勵」而非「輔導」。換言之，目前的訓練進修制度，若有涉及考績者，皆以鼓勵表現較優良者或具有往上陞遷發展潛力者為優先，但對於考績不良的工作人力，卻沒有相應的訓練、輔導、矯正措施。此外，現行的訓練進修相關法令，在《公務人員訓練進修法》公布施行後，雖已建立一套較為完善的法律體系，唯其內容並非完全以考績結果為主體，使得考績與培訓結合的機制尚缺有效的連結與配套，有待進一步補強。

第七節 考績制度之爭議問題分析

以上所述側重於制度面、法規面的觀點，接下來，則希望從經驗、動態層面，論述當前考績制度在實務運作上所面臨的難題。狹義來看，考績是人事行政的一項工具，它本著「綜覈名實、信賞必罰」之旨，希望激勵公務人員勗勉任事，進而提昇行政機關的績效。但從公部門價值的角度來看，考績制度除具備個人價值與專業價值外，它還要能促進組織價值、法治價值與公益價值的實現（參見 Van

績功能卻是眾多，且對公務人員的影響也相當大，因此有人認為問題在於維持現狀還是簡化功能，才能發揮更佳的考績效果。參見中國人事行政學會，民國 81 年「如何落實公務人員考績制度之研究」，人事行政，第 104 期，頁 36。

Wart, 1998)。尤其近年來無論是政府、學界或產業界，都不斷提倡政府再造、行政改革、提昇競爭力的重要性，考績制度當然也不能自外於這樣的潮流，甚至更應該以策略管理的角度，思考如何配套與整合，以收宏觀戰略之效。

目前考績制度的運作，實則建立在一個假定之上，亦即考績具備一定的效度與信度，因此可以成為各項人事功能的依據。但多年來公務人員考列甲等比例多在八成以上，甚至達 87%（參見表 2.3），引發許多爭議，而且有關考績制度的探討和改進建議相當之多⁶，可知這樣的假定尚有待驗證。因此本節的目的，就是針對現行考績制度的實務運作⁷，就考績的目的、考績的類型與內容、考績的方法與程序以及考績的結果與救濟四個範疇加以討論。

壹、考績的目的

考績不僅是評價過去的表現，同時也寓有改變行為、發展未來的目的性。但隨著吾人對考績目的之定位不同，也決定了不同的考績功能、運作與效果的下層結構。就此，目前有兩個方向可以討論：第一個是現行非競爭性的考績制度，不但沒有所謂同官等比較，也不應該有等第比例限制。在非競爭性的原則下，考績對象是個人，比較客體是自己過去的績效。另一個方向是競爭性的考績制度，其基本精神就是比較，因此必須有比較的基礎，例如個人方面可能是在同官等、同職等、同職系，或同一單位內進行比較，團體方面則可能就性質相近的單位、機關，或專案計畫之間進行比較。從人力資源管理的角度來看，組織目標的達成和個人發展的依據，都可藉由考績來進行。但根據考績法對於考績制度的目的定位，乃是「綜覈名實、信賞必罰」，其實也就是考績法第 7 條和第 8 條的獎懲，因此考績的目的究竟是為了評公務人員個人的過去表現，還是鑑其未來發展潛

⁶ 例如前引中國人事行政學會（民 81 年）的報告，以及根據黃臺生（民 82 年；民 83 年）、洪國平（民 88 年）的研究，均剴切指出現行考績制度面臨的問題。

⁷ 為落實考績制度，考試院曾針對十二項議題進行研討，嗣由銓敘部完成《落實公務人員考績制度研究檢討項目一覽表》，亦是本文進行實務探討的依據之一。

能？或是為了評價是否適才適所？是否善於協調溝通？是否能參與團隊合作？是否需要加強學識才能？是否具備其它潛力或領導才能？這些基本理念均影響到未來整套制度的修正方向。

貳、考績的類型與內容問題

一、考績類型的檢討

所謂類型化，是根據一定的標準進行分類，並符合完整性(inclusiveness)與互斥性(mutual exclusiveness)兩個原則。目前考績法第 3 條規定考績區分為年終考績、另予考績與專案考績三種，存在三個問題。

第一，考績類型之間並非互斥。因為年終考績與另予考績屬於考績時間長短的差別，但都屬於綜合性的考績，和專案考績針對「事件」的作法，有其重疊性，也有分類標準的不一致性。

第二，考績類型分類並不完整。根據目的不同、標準不同，還可以有不同的分類，例如年終考績與平時考核是一種分類方式、個人考績與團體考成是一種分類方式。

第三，由於另予考績結果不涉及是否晉升俸級，因此參加另予考績的人員，考列乙等的比例就較高。從表 2-2 與表 2-3 可得知，近年來中央與地方公務人員另予考績人員甲等比例約佔三分之二，乙等比例約佔三分之一，但年終（另予）考績甲等比例均超過五分之四，乙等比例不到五分之一，兩者顯有差距。

從理論上來看，考績類型涉及考績目的與功能的「上游」界定，以及考績時間與考績程序的「下游」界定。如果考績目的只是為了發給獎金、晉級升等，那麼現有考績分類自然足以發揮功能，但如果要將考績結果用於更具積極功能的人力資源發展與策略管理，就有必要檢討目前的考績類型是否無法因應各機關的特殊需求，或無法有效發揮考績的目的與功能。

表 2-2：民國八十三年至八十九年公務人員另予考績(成)案銓敘審定結果

(單位：人)

年 度		總計	中央各機關					地方各機關				
			計	甲等	乙等	丙等	丁等	計	甲等	乙等	丙等	丁等
83	人 數	11,378	4,189	2,684	1,481	24	0	7,189	4,599	2,535	52	3
	%	--	100	64.07	35.36	0.57	0.00	100	63.97	35.27	0.72	0.04
84	人 數	8,759	3,738	2,435	1,296	5	2	5,021	3,258	1,725	33	5
	%	--	100	65.14	34.67	0.14	0.05	100	64.89	34.35	0.66	0.10
85	人 數	9,134	3,057	1,863	1,158	31	5	6,077	3,986	2,011	73	7
	%	--	100	60.94	37.88	1.02	0.16	100	65.59	33.09	1.20	0.12
86	人 數	13,392	4,605	3,036	1,531	35	3	8,787	5,961	2,735	79	12
	%	--	100	65.93	33.25	0.76	0.06	100	67.84	31.13	0.90	0.13
87	人 數	10,169	3,658	2,229	1,414	15	0	6,511	4,487	1,935	86	3
	%	--	100	60.93	38.66	0.41	0.00	100	68.91	29.72	1.32	0.05
88	人 數	9,304	5,106	3,491	1,583	32	0	4,198	2,864	1,282	52	0
	%	--	100	68.37	31.00	0.63	0.00	100	68.22	30.54	1.24	0.00
89	人 數	8,965	4,290	2,711	1,546	33	0	4,675	3,088	1,527	59	1
	%	--	100	63.19	36.04	0.77	0.00	100	66.06	32.66	1.26	0.02

註：1. 本表資料時間係指考績所屬年別。

2. 本表所列人員，除一般公務人員外，尚包括司法、外交、警察、交通、審計、主計、關務、政風、人事、醫事人員。

3. 百分比例係研究小組自行計算。

資料來源：銓敘統計年報，民國八十四年至民國九十年，台北：銓敘部編印。

二、考核項目與考核標準的訂定問題

考績法第 5 條對於工作、操行、學識、才能的考績項目訂定，符合法律明確性原則。至於考績表的訂定，雖然准許各機關依據其特性訂之，但實際上卻成為「一表適用」的狀況，導致考績結果缺乏內容效度。若逐項檢討的話，操行、學識、才能這三項具有共通性，尚可訂定同一的評分細目與配分，但就「工作」一項，因為每個機關的屬性、職掌、作業流程都不相同，如果一定要訂定相同的評分細項，一來這些細項必須高度抽象化，不符合組織的現實與需要；二者失去彈性，管理者沒有變通的空間；三者目前各細目配分加總的方法，和考績法第 13 條的規定矛盾，此將在後文詳加說明。

三、考列等次、甲等比例宜否設限的問題

民國六十年總統府及五院秘書長第五十八次會談中，訂定考績列甲等者以三分之一為原則，最多不超過二分之一。迨民國七十六年實施新人事制度，取消甲等人數比例限制，從表 2-3 及圖 2-1 可知，民國七十六年解除甲等比例限制後，當年的變化最為明顯，此後呈現逐年遞增的趨勢，隨後有關甲等比例是否設限的問題，即不斷引發爭議與討論。民國九十年修正的考績法第 7 條，將甲等與乙等之間的獎勵差距縮小，已預留未來為甲等比例設限的伏筆。民國九十年九月行政院和考試院獲得共識，將九十年度的考績甲等比例訂在三分之一至二分之一間⁸，但後因考量以行政命令明定甲等比例恐有牴觸母法之虞，故在修法前，考試院銓敘部與行政院人事行政局採「道德勸說」方式，請各機關首長在考列甲等比例上以 50% 為原則，最高不超過 75%⁹，對於若干甲等比例超過 75% 的機關，銓敘部不予審定，採退回要求重審的方式因應，但重審結果若仍維持原比例，銓敘部是否有權不予審定，恐有疑義。此外，這項政策實施後即出現有公務人員雖累

⁸ 請參閱銓敘部、行政院人事行政局新聞稿http://www.mocs.gov.tw/mocsnews/900912_銓敘部新聞稿.htm。

⁹ 見銓敘部部長吳容明與行政院人事行政局局長朱武獻於民國九十年九月十三日發給各機關首長之聯名函。或請參閱自由時報，民國九十年十一月六日第 4 版之報導。

記數十小功與嘉獎但考績只獲得乙等，如此還原記功嘉獎所加分數後的原始分數可能只有六十分，因此我們可以合理懷疑這是受甲等比例所限，以致出現這種狀況。何況現行考績法並沒有針對各等第予以設限，其等第與分數並行的設計雖有矛盾，但若不採修法而以行政命令或所謂「道德勸說」方式行之，都會引發爭議。另一方面，設若以修法方式訂定等第比例限制，也應修改考績法其他條文配合，避免產生矛盾，此將在後文討論考績結果是否以分數表示之問題時一併說明。

表 2-3：民國六十九年至八十九年公務人員年終(另予)考績(成)案銓敘審定結果

(單位：人／百分比)

考績 年度	甲等 (%)	乙等 (%)	丙等 (%)	丁等 (%)	人數 總計	百分比 總計
69	58,481 (51.82)	53,864 (47.73)	498 (0.44)	18 (0.02)	112,861	100
70	64,004 (51.34)	60,030 (48.16)	565 (0.45)	59 (0.05)	124,658	100
71	66,984 (50.70)	64,618 (48.91)	468 (0.35)	40 (0.03)	132,110	100
72	68,764 (50.94)	65,730 (48.69)	470 (0.35)	35 (0.03)	134,999	100
73	71,082 (50.93)	67,912 (48.66)	524 (0.38)	60 (0.04)	139,578	100
74	73,445 (50.83)	70,448 (48.76)	484 (0.33)	115 (0.08)	144,492	100
75	75,776 (51.32)	71,399 (48.36)	418 (0.28)	49 (0.03)	147,642	100
76	124,136 (79.02)	32,528 (20.71)	399 (0.25)	35 (0.02)	157,098	100
77	133,825 (80.82)	31,421 (18.98)	287 (0.17)	56 (0.03)	165,589	100
78	132,267 (81.34)	30,055 (18.48)	277 (0.17)	10 (0.01)	162,609	100
79	141,822 (81.66)	31,524 (18.15)	297 (0.17)	23 (0.01)	173,666	100
80	151,211 (82.09)	32,606 (17.70)	358 (0.19)	27 (0.01)	184,202	100
81	160,142 (82.36)	33,861 (17.42)	401 (0.21)	26 (0.01)	194,430	100
82	165,974 (82.67)	34,207 (17.04)	564 (0.28)	29 (0.01)	200,774	100

83	186,071 (84.42)	33,735 (15.31)	586 (0.27)	26 (0.01)	220,418	100
84	198,108 (84.74)	34,941 (14.95)	681 (0.29)	58 (0.02)	233,788	100
85	206,952 (84.81)	36,332 (14.89)	702 (0.29)	40 (0.02)	244,026	100
86	215,012 (85.28)	36,393 (14.44)	672 (0.27)	39 (0.02)	252,116	100
87	223,293 (86.00)	35,811 (13.79)	537 (0.21)	6 (0.00)	259,647	100
88	218,535 (86.68)	33,097 (13.13)	477 (0.19)	3 (0.00)	252,112	100
89	216,501 (87.53)	30,460 (12.31)	391 (0.16)	3 (0.00)	247,355	100

註 1：本表資料時間係指考績所屬年別，七十八年資料依銓敘部任審資料檔修

正，七十七年以前資料含專案考績(成)人數。

註 2：表內百分比例由本研究小組自行計算。

資料來源：銓敘統計年報，民國九十年，台北：銓敘部編印。

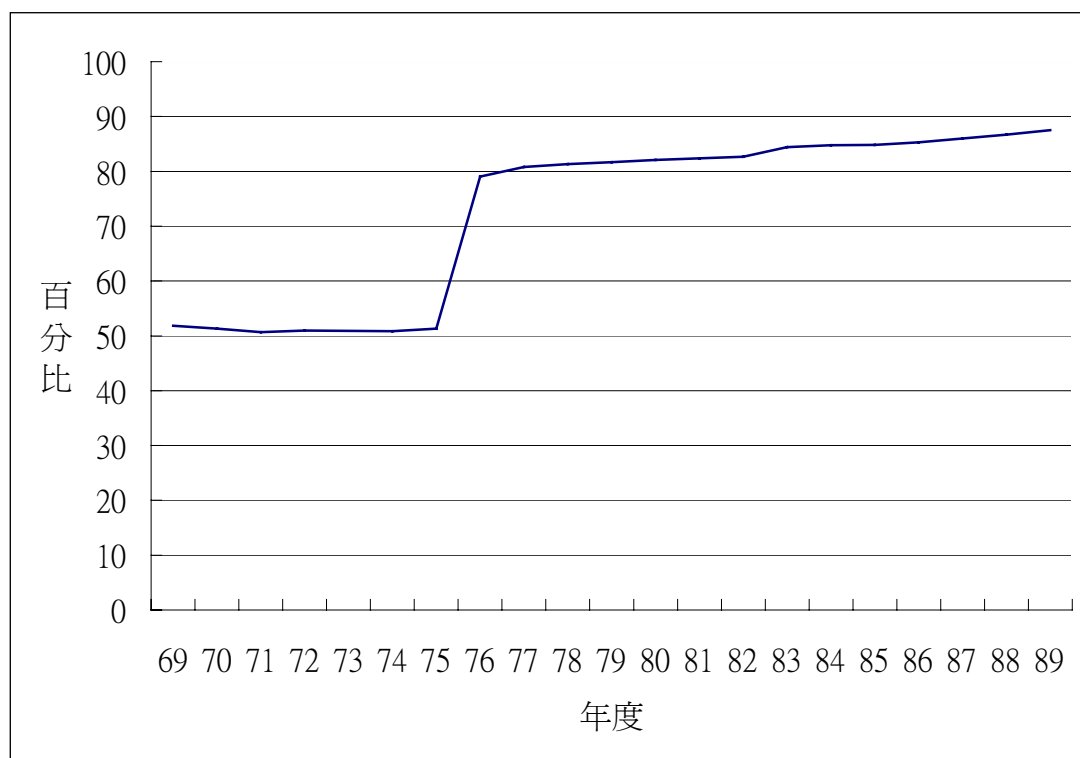


圖 2-1：民國 69 年至 89 年公務人員年終（另予）考績（成）甲等比例變化圖

資料來源：本研究小組自繪

四、團體績效考核的問題

個人績效與團體績效都是績效考核所應重視的兩大層面，且隨著事務的複雜化，許多行政計畫都必須靠通力合作，甚至需要跨組織、跨部會的協調合作才能竟其功。尤其團隊合作可以在共享的價值和彼此信任的基礎上，發揮一加一大於二的綜效，因此如何進行團體績效的衡量和機關考成，使其反映團隊合作的本質、誘導團隊績效的發揮，此重要性乃與日俱增。未來似可考量此一趨勢與現實，將團體績效納入考績的一部份。

五、考績制度的分權化問題

憲法增修條文第 6 條第 1 項第 3 款規定，考績的法制事項屬於考試院的權限。至於在實質運作層面，行政院人事行政局就其權限範圍所辦理的各項人事行

政業務，也會影響到全體的公務人員。其次就考績的進行而言，又屬各機關首長、主管的權限。但從整體架構來看，由於法制事項（特別是考績表的部份）訂定密度過高，加上整套制度的功能運作，並不是為了增加主管的領導權限，主管沒有誘因利用考績做為領導統御的工具，以致考績和領導兩者似乎成為脫鉤之局，使組織績效與發展亦受連帶影響。

六、績效衡量的問題

現行考績法講究的是一體適用的公平性，是以全體公務人員為比較的範圍，而非以單位或機關為比較範圍。前者增加公務人員心理上的公平感受，但容易產生績效衡量上的問題。後者易使不同機關或單位員工產生不公平的感受，但卻較能提昇考績的效度，也較易根據機關的特性訂定績效指標。

此外，目前的評量項目包括工作、操行、學識、才能四者，以個人人格特質為主，屬於學理上所謂「個人導向的評量制度」(person-based rating system)，相較於「績效導向的評量制度」(performance-based rating system)而言，須根據員工特質、組織目標、資源多寡、外在環境等標準進行評量，前者固然較為簡便且固定，但也比較無法直接做為改變行為、提升團隊績效的工具(Klingner & Nalbandian, 1998: ch. 10)。

考績的本質既是績效的評估與考核，且其目的又是為了提昇生產力，促進組織目標的達成，因此就評估問題而言，若欲構成完善的績效指標，不僅內部作業階段、對外服務階段，以及服務產出階段，都應該有所評估 (Holzer & Callahan, 1998: 119-120)，而且亦可考慮 360 度評估的精神，以增加考績的正確性與相對客觀性。

七、平時考核之定位

考績法第 5 條規定年終考績應以平時考核為依據，而考績法施行細則第 3 條亦明白規定工作、操行、學識、才能四項目之配分。但目前各機關所辦理的考

績作業，鮮有確實辦理平時考核者，即使辦理，往往也沒有成為年終考績的依據，而仍是先打等第，再填具各考核項目的分數。為了強化績效管理的具體效果，並配合績效獎金制度的實施，在民國九十年十二月卅一日新修正的「行政院及所屬各機關公務人員平時考核要點」中¹⁰，有三個重點值得注意：

（一）每季辦理一次考核

該要點第4點第1款規定：「平時成績考核紀錄及獎懲，應為考績評定分數之重要依據。……」此只是「重申」考績法第5條的內容，若欲加以落實，尚有賴該要點第4點第2款的配合：「各級主管應至少每三個月考核屬員之平時成績，並將考核結果有待改進者，提醒受考人瞭解。」換言之，透過每季辦理一次的規定來加強平時考核的功能，使平時考核確實成為年終考績的依據，其立意甚佳，然而接下來的問題仍在執行層次上，如何防止這項辦法淪為文書作業，或成為單位主管和機關首長的負擔，同時能積極發揮平時考核在人力資源管理及領導統御上的功能，才是考績法訂定平時考核的要旨，以及行政院人事行政局修正本要點的目的所在。

（二）各機關自行訂定平時成績考核記錄表

該要點第4點第1款規定：「……各機關單位主管應將屬員優劣事蹟記錄於平時成績考核紀錄表，格式如附表。但各機關得視業務需要自行訂定。」唯應注意本處平時成績考核記錄表的法源係考績法第13條，而非考績法第5條第2項之考核細目規定，所以有關工作、操行、學識、才能之考核細目訂定，仍屬銓敘部權限，各機關若自行訂定者，仍須送銓敘部備查。

（三）回饋機制

第4點第2款規定考核結果有待改進者，應提醒受考人瞭解，此乃增進考核過程中的雙向溝通功能，使受考者改善其缺點。

由於平時考核乃是公務人員考績制度的一環，如果這個環節無法落實，勢必

¹⁰ 原要點名稱為「行政院暨所屬各機關公務人員平時考核要點」，嗣經行政院人事行政局配合考績法與考績法施行細則之修正，而進行部份規定修正。

影響考績結果的公正性與準確性，尤其自績效獎金制度實施後，更彰顯平時考核的重要性，是以更值得重視在執行時能否落實。

參、考績的方法與程序問題

一、考績比較對象的範圍

考績法第 9 條規定以同官等為考績的比較範圍，但以民國八十七年為例，銓敘部統計發現各官等中考列甲等之比例，簡任人員為 95.82%，薦任人員為 88.74%，委任人員為 83.78%，呈現官等愈高者，考列甲等比例也愈高，顯然該條文形同具文，但依現行法而言，又無法舉證違法。由於這涉及考績是採競爭式的原則（有一定的比較範圍，有比例限制）或非競爭式的原則（無比較範圍，無比例限制），因此有待進一步釐清。

二、考績的正當法律程序

民國九十年六月考績法修正之前，原 12 條第 1 項第 2 款規定各機關辦理公務人員之專案考績，一次記二大過者免職；第 2 項復規定一次二大過之標準由銓敘部定之。由於此項免職處分限制了人民服公職的權利（憲法第 18 條），實質上屬於懲戒處分。據此，司法院大法官作成釋字第 491 號解釋，除認為上述規定有違法律保留原則之外，並指出：「懲處處分的構成要件，法律以抽象概念表示者，其意義須非難以理解，且為一般受規範者所得預見，並可經由司法審查加以確認，方符法明確性原則。」所以解釋文明確揭示公務人員之免職處分應設有相關制度予以保障，以踐行正當法律程序，其內涵包括：

（一）作成處分應經機關內部組成立場公正之委員會決議

從解釋理由書可知此處所指涉的是考績委員會，其中隱含兩點意義。第一，

委員會之組成由機關首長指定者及由票選產生之人數比例應求相當¹¹，但根據考試院公布之《考績委員會組織規程》第2條第3項規定：「前項委員，每滿三人應有一人由本機關人員票選產生之。」即不符合所謂的「相當」。其次，解釋文所謂的「決議」，就字面意義而言應有一定的拘束力，但現行考績委員會只擁有「初核」功能，因此考績委員會在考績程序中，可能尚須加以明確定位。

（二）處分前應給予受處分人陳述及申辯之機會

此處所謂「處分前」，至少應指機關首長核定之前，針對擬予免職人員有陳述及申辯之機會，而非學理上所謂的「考績面談」（也就是在考績評定前，讓受考績者參與面談）。蓋前者已接近考績最後定案階段，而後者則是考績程序初期階段進行。但為求程序上的周延性，考績面談（含受考人自評）的制度，似可增加考績結果的相對客觀性。

（三）處分書應附記理由，並表明救濟方法、期間及受理機關

事實上公務員保障法已建立復審、再復審，或申訴、再申訴的管道，可供公務人員在不服考績結果時提出，因此此處的教示程序，應可普及至各類考績結果上。

肆、考績的結果與救濟問題

一、考績結果的呈現方式

考績法第9條反映的是競爭性的原則，但分數規定又反映非競爭性的作法。但現行考績法第6條和其它條文出現許多扞格，包括：

（一）考績法第9條的同官等比較，反映的是公務人員之間彼此競爭的原則，但分數規定是根據個人表現優劣加以評鑑，反映的卻是非競爭性的原則。尤其實務運作上，行政機關運用「總量管制」的方式，將甲等「限制」在八成五左

¹¹ 請參閱釋字491號解釋理由書。

右，如今又以「道德勸說」的形式，將其限制在四分之二到四分之三之間，於是所謂分數云云，就成為具文，成為先打等第後補分數的情況。何況第9條的規定沒有罰則，在現行法體系之下也無從舉證違法，如此一來，該條文形同虛設，也失去了實質的效力。

（二）考績法第12條第1項第1款規定平時考核累積達二大過者，年終考績應列丁等，是以平時考核結果和分數多寡形成適法上的矛盾。

（三）考績法第13條規定：「曾記二大功人員，考績不得列乙等以下；曾記一大功人員，考績不得列丙等以下；曾記一大過人員，考績不得列乙等以上。」這是以平時考核的功過限定年終以及另予考績之等第結果，假設有人記有二大功，但年終根據考績表所打出來的考績分數卻不足八十分，同樣造成適法上的矛盾，因此實際上同樣是根據等第來決定分數，而非根據分數決定等第。

上述矛盾之所以未被凸顯出來，究其原因固然是因為目前的考績作業並未依法行事，而是在非正式的比例限制下，由各機關單位按照比例決定各等第人數後，反其道而行再依次給予總分與細目分數。這反映出現行考績法存有很大的作假空間，甚至是作假的「必要」，否則就無法執行。但這個問題仍應該在下次修法時解決，而不能只是將限制甲等比例視為獨立的一個問題，否則將再度凸顯考績法第6條、第9條、第12條和第13條之間的矛盾性。

二、考績的法律效果：獎懲與淘汰問題

在實務運作上，根據《公務員懲戒法》所做出的淘汰決定，由於程序較為周密，且違法或不當的事實證據通常較為明確，故其主要爭議在於懲戒權的歸屬、懲戒的法律正當程序，以及懲戒機關的組織體制¹²。但專案考績免職的部份，由於其要件和法律效果，和經由懲戒撤職之間有著高度的重疊性，因此有學者認為應併至懲戒法的架構下，可進行較周延的審理，同時增加當事人的權益保障¹³。

¹² 參見釋字第396號解釋。

¹³ 例如，請參閱湯德宗，民89年。

上述問題所面臨的是法益衡量的問題，蓋要求踐行法律正當程序可加強保障人民服公職之權，但賦予機關首長更多獎懲與淘汰權限，則可提升公務人員的素質與政府效能。前者是個人權益，利益集中，故受影響者勢必有強烈誘因改變可能遭到免職的結果；後者是其他全體國民的權益，利益分散，故多數人沒有太大誘因會「計較」這樣的事件。因此持平而論，利用考績淘汰機制，確實可平衡這樣的法益。考績法於民國九十年修正後，有關考績丁等與一次記二大過的免職處分條件已提升至法律位階，使其納入法律保留的範疇中，增加公務人員的權利保障。至於在考績丁等方面，目前一般主管很少透過考績丁等的方式淘汰所屬公務人員。從表 2.2 可知，歷年來考績丁等人員的比例，大約都在百分之零點零一至零點零三左右，可謂微乎其微。未來隨著救濟管道的健全化，公務人員權利意識的抬頭，除非公務人員以專案考績一次記二大過或年終考績丁等的依據有具體事證，否則考績淘汰的功能將益發式微，如此將不利於公務機關獎優汰劣與新陳代謝的進行，故未來有必要從法制面研擬因應之道。

三、考績結果的救濟程序與範圍

就考績結果而言，目前公務人員有二種救濟管道，第一種是針對考績丁等免職者以及專案考績一次記二大過免職者，可根據《公務人員保障法》第 18 條、第 19 條與第 21 條的規定，提起復審、再復審與行政訴訟。第二種則限於記過以下的處分，可向服務機關及保訓會提起申訴、再申訴，但無法進行行政爭訟。

憲法第 16 條規定人民有訴訟之權，但在公務人員法制中，有關內部管理和公務人員權益保障之間的界限並非全然明確，同時法律保留的範圍也存有模糊空間，因此實務上的變動性也相對增加。根據司法院大法官釋字 243 號、釋字 266 號、釋字 298 號、釋字 491 號的解釋，可發現有關公務人員的法律關係，已逐步脫離特別權力關係的窠臼，更加重視公務人員的權利保障和程序正義。其中，釋字 243 號確立依考績法所做之免職處分，應許其提起行政訴訟，至於未改變公務員之身分關係的記大過處分，則不包括在內；釋字 266 號允許公務人員基於已確

立之考績結果，依據法令規定為財產上之請求而遭拒者，可提起訴願或行政訴訟；釋字 298 號係補充釋字 243 號；釋字 491 號從制度保障的觀點，指出依考績法或相關法規所為免職之懲處處分，實質上屬於懲戒處分，其構成要件應由法律定之。

根據保訓會所作出的再申訴、再復審決定書，其駁回再申訴、再復審案件的主要理由，係基於考評工作富高度屬人性，對於主管長官的「判斷餘地」應予以尊重¹⁴。有關再申訴案的撤銷決定上，主要理由係「辦理考績業務有法定程序上之瑕疵、對事實認定有違誤、考績委員會之審議未遵守一般公認價值判斷之標準、有與事件無關之考慮牽涉在內及有違反平等原則等情事。」¹⁵至於有關再復審案件的決定，則側重證據法則的審理，須有「確實證據」，始得為免職之懲處¹⁶。由上觀之，隨著公務人員保障、救濟制度的完備化，考績結果才能做為更有效的管理工具，同時避免公務人員受制於內部管理措施的名義，而無法獲得充分的權益保障。

四、考核程序的透明化

考績法第 20 條規定辦理考績人員對考績過程應嚴守祕密，原有避免關說與困擾的用意，希望辦理考績人員在沒有壓力的情況下，做出客觀公正的考績結果。但這樣的作法會出現幾個問題：第一，受考者無法從考績過程中獲得有關工作付出的回饋；第二，缺乏透明化的結果，將無法符合程序正義的要求，使受考者以持平態度看待自己的考績結果。

¹⁴ 例如，請參閱(89)公申決字 0231 號，民國八十九年十二月十九日。

¹⁵ 例如，請參閱(90)公申決字 0002 號，民國九十年一月十六日；(89)公申決字 0246 號，民國八十九年十二月十九日。

¹⁶ 例如，請參閱(89)公審決字 0025 號，民國八十九年三月十四日。

第八節 結語

對於考績的本質和走向，雖然還存有不少爭議，但誠如《公務人員基準法草案》第 52 條第 1 項與第 2 項規定：「公務人員之考核，除政務人員及民選地方首長外，應本綜覈名實、獎優汰劣、培育人才之旨，兼顧受考人工作及品德，適時作公正客觀之考評。前項考核結果，除應依法予以適當之獎懲外，並應作為辦理陞遷、調職、指派受訓、薦送進修、調整工作項目及裁汰冗劣之重要依據。…」

¹⁷似乎已經為未來的考績法制改革定下方向，而且是擴大考績功能、兼顧行政功能與發展功能的方向。但在這樣的展望下，吾人從本章的探討中可得到以下幾點結論：

第一，在檢討我國考績制度的問題成因時，往往面臨的一個難題在於：究竟是制度面的影響較大，抑或執行面的影響較大？制度面的修正是否可以矯正執行面的缺失，而提升執行能力是否又能彌補制度本身的不足？本章同時探討考績法制與實務運作上的問題，不僅發現法制本身出現矛盾或不合理的設計，同時執行面也常面臨政治考量（如地方首長為了選舉）、文化因素（如重視人和、避免衝突），而造成執行落差(implementation gap)的現象。此結果印證了 Julnes & Holzer(2001)的實證發現：有關績效評估的政策形成，受到理性與技術面的理論影響較大；但在實際執行考績時，則受到較多政治與文化因素的影響。因此，認為考績制度不良者，基本上反映的是理性觀與工具觀，至於認為考績制度沒有問題，而係由於執行時出現扭曲者，基本上反映的是政治觀與文化觀。經過本章的檢視，我國的公務人員考績同時出現制度上和執行上的缺失，且由於制度面和執行面原本無法分開以觀，兩者往往會形成交互作用的影響，故在提出興革意見時，應同時關照這兩個層面。

¹⁷ 請參見民國八十九年四月二十四日考試院八九考台組貳一字第○三七○四號。行政院台八十九人政企字第一八○三八三號函會銜函請立法院審議。因本法案並未於立法院第五屆第一會期通過立法，受「屆期不連續」原則所限，故必須再重新送請立法院審議。

第二，對許多行政機關的主管與首長而言，考績常常成為他們的負擔，而非領導統御的工具，更不是權力，且實踐結果也無法成為有效的人事管理與發展之憑藉。同時，主管與首長一方面缺乏考績評鑑的認知與能力訓練，一方面現行考績制度缺乏強烈誘因促使他們做到「綜覈名實」的目標，以致考績制度的兩個層次：放手讓管理者管理(let manager manage)和要求管理者管理(make manager manage)都無法達成，因此若欲透過考績達成行政課責的目標，恐怕還有一段距離。

第三，現行考績制度由於偏向採用非競爭性的考績原則，以及由於考績結果影響獎金與升等的效果甚大，於是各機關首長與主管多採「多多益善」的態度，導致考列甲等的比例年年增加，同時執行面也出現無法綜覈名實的現象。另一方面，考績法雖經歷年修改，但均採取漸進式的方法，卻未配合憲法增修條文對考試院職權的修正進行全面檢討，也對法律本身出現的矛盾視而不見，而若干實際所需的相關功能或措施，又無法加以整合（如績效獎金、機關考成），因此恐怕無助於考績制度的健全發展。

第四，目前考績法的對象侷限於公務人員個人，比較無法做為組織目標管理、團隊合作的基礎。從民國九十年的修法來看，除了強化公務人員權利保障的趨勢相當明顯外，其餘針對組織績效提升的問題，卻尚未體現在考績法制中。此亦可證明我國的考績法制無論是朝向漸進式的「健全化」，抑或全面改革式的「脫胎換骨」，都相當大有可為。若是前者，可循短、中、長程的方式，分從考績表、施行細則和法律本身進行修正；後者則有賴以績效管理為導向(See Shafritz & Russell, 1997: ch. 7)，以策略目標為中心，進行個人課責的要求、計畫的發展、績效的評估、訓練與發展的配合，而這便已涉及考績法的大幅改革了。

總之，現行考績制度受限於法制架構、政治考量、文化制約、執行能力等因素的影響，再加上相關課題如課責的追求、行政效能的增進、領導統御的配合，雖使考績制度的改革之路困難重重，但其中存在的改革空間，卻值得吾人繼續努力與突破。下一章將根據理論觀點，特別是從管理面的理想性著手，以瞭解一套

具有可欲性的考績制度，應如何強化績效管理落實、應如何確立考績的目的與功能，以及應如何避免執行面可能遭遇的問題，藉以提供我們思考考績制度改進的相關論證基礎。

第三章 公務人員考績制度之理論基礎

第一節 前言

公務人員績效考核制度之規劃與執行，攸關施政品質之良窳及行政機關之效能高低。依現行公務人員考績法之規定，考績應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核。然而，由於現行公務人員考績法對於考列甲等積極條件規定失諸過寬，消極條件未盡嚴謹，同時亦未明文規定考列各等次之比例，各級主管人員於辦理年終考績時，復囿於人情壓力而未能切實考評，導致在實務上各機關考列甲等比例有逐年顯著攀高之現象，甚至趨於過於寬鬆之情形，根據銓敘統計資料顯示，在人事制度實施前之民國七十五年全國公務人員考列甲等人數平均比例為 51%；新人事制度實施後之七十六年提升為 79%；迄至八十九年已高達 87%（詳如表 2-3），不僅未能彰顯綜覈名實、信賞必罰及獎優汰劣之功能，同時，也引致社會之批評，認為與公務人員服務績效之評價，顯有落差。衡諸當前政經環境，人民期待政府機關能夠提供高效能及優質服務更為殷切的情況下，及公務人員之工作績效迭受質疑與批評之際，如何發展一套健全的績效導向的考核制度，使考績結果更為公正客觀，進而發揮考績獎優汰劣之功能，實為當務之急。

有鑑於此，行政院於民國九十年二月所舉辦之全國行政革新會議，在「行政文化」議題總結報告中，提出「以訂定政府機關施政績效與成果評估辦法、建構機關考核評估指標、改革考績制度及實施績效獎金制度等作法，強化政府績效管理制度」之具體建議。行政院相關機關，爰參訪國內台積電公司、台塑企業、國泰人壽及中鋼等經營績效良好之公民營企業績效考核制度，期能借鏡民間企業結合績效管理與公務人員考核之經驗，提出相關建議，作為績效管理制度興革之參考。而後，行政院研究發展考核委員會於九十年五月十七日訂定發布「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，並製作「行政院所屬各機關施政績效評估作業手

冊」，期望藉以建立績效評估制度；行政院人事行政局也訂定「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」，並自民國九十一年一月一日起實施，同時檢討相關公務人員考績制度，期能落實全國行政會議之決議。上述相關制度能否落實，各行政機關施政績效與公務人員考績應如何結合，始能發揮相乘之效果，均有待進一步觀察。另一方面，考試院也積極檢討現行公務人員考績制度值得興革之處，爰進行「公務人員考績制度改進之研究」。新世紀績效管理的特色為何？公務人員之考績與政府績效之管理及提昇之間有何關係？考績制度的目的與功能為何？應用何種方法評核公務人員考績？用哪一些標準評核較為妥適？是否有一些配套措施值得推展？考績制度未來將面對哪一些挑戰？均值得探討，本文爰從文獻探討公務人員考績制度相關理論。

第二節 新世紀政府績效管理

自一九七〇年代起，英、美、西歐及紐西蘭、澳洲等西方國家公共部門的行政改革可用新公共管理加以形容，其內容可歸納為：（一）民營化及解制；（二）政治與行政服務區隔；（三）流程再造；（四）人事精簡及節用（詹中原，民 87 年）。新公共管理的基本要素有三：一、根源於管理主義或新泰勒主義的理念；二、師法民間企業的管理實務與技術；三、新公共管理是一種手段，企圖將官僚的、權威的作風及消極民主的政體的典範，轉換成有效率、回應性及顧客導向的新治理典範（孫本初編著，民 90 年）。一九九九年六月廿七日至卅日，美國公共部門實務工作者及學者聚集於馬里蘭州的懷理河農場（Wye River Plantation），研討公共部門未來所面對的挑戰，並勾勒出一個回應公共部門面對勞動市場及公共服務變遷的願景。在該次研討會中獲得四項共識，其中二項共識為（一）政府的人力資源—亦即人力資本，必須加以珍視，應審慎地培育、發展之；（二）績效—高度績效—必須成為生活方式，以及聯邦政府服務文化的關鍵部分。公共服務

系統亦須配套由傳統的系統轉化為二十一世紀的公共服務系統，詳如表 3-1 (Ingraham, Selden, and Moynihan. 2000)。此次會議之共識彰顯了現階段政府管理的兩項重要內涵：重視公務人員附加價值的增加及重視績效行政文化的養成。

表 3-1 傳統公共部門系統與二十一世紀的公共服務系統之比較

傳統公共部門系統	二十一世紀的公共服務系統
理論上是單一系統，實務上多元系統尚未策略地發展出來	承認多元系統，策略上著重系統的發展，界定並教育核心價值
功績的定義為保障並公平對待公務人員	功績的定義為鼓勵績效佳者，允許對才智不同之公務人員，有適當的激勵方式
強調過程與行政規則	強調績效及結果
進用與陞遷基於技術專業性	進用培育及陞遷至適當的位置
將公務人員視為成本	將公務人員視為投資
終身僱用或終身的承諾	內部人員與外部人員共享核心價值
以保障確保任期	以公務人員的績效及雇主的需求決定任期
績效評估係以個人的活動決定之	績效評估係以公務人員對組織目標的貢獻決定之
勞動—管理間關係是基於衝突的目標，以及對立關係	勞動—管理間關係是基於成功的組織及公務人員滿足感互利目標之上
人事權集中於中央人事管理機關	中央人事管理機關將人事權下授於各機關的管理人員

資料來源：Ingraham, Selden, and Moynihan. (2000)

傳統的官僚政治強調的是依法行政，其課責的機制乃是建立在對於法規制度的遵守，然而，近年來行政改革卻強調對顧客的重視，也就是以顧客為導向，並

發展出以成果為導向的課責方式。在這個新的課責範圍中，所強調的是對組織績效的重視，因此，政府績效管理成為各國政府再造中最主要的目標（孫本初，民 90 年）。

「如果你無法界定績效，你就無法測量或管理他」（Armstrong and Baron, 1998），由此可見績效管理的重要性。然而學者對績效管理的定義不一。Kearney & Berman (1999)將公部門績效界定為：為了成果而管理的公共方案。公共部門管理階層依據法規，運用公共資源，以確保公共方案能夠符合公眾的目標與期待。民間企業的績效多以生產力代表之，偏重效率。然而，公共部門的績效衡量則屬多面向，包括效率、效能以及公平等效標。然而此種界定仍屬空泛，我們從不同角度分析也許能助於進一步掌握績效管理的真義。

績效管理的真義大致可從三個角度掌握：一、偏重公務人員的產出或成果，其研究重點在於績效衡量方法與技術的精進。二、偏重績效行為及績效過程，其研究重點在於公務人員激勵行為的型塑與增強。三、從整體的觀點分析，主張績效管理應包括後果（結果/輸出），行為（過程）以及適當的績效衡量制度設計。一個完整的績效計畫是行為、成果及附加價值等三個同等重要且不可分離之相互依賴變項交光互影聚合體（Mwita, 2000）。

從成果的評量分析，績效管理的重點分為：（一）績效指標（Performance indicator）：亦即要衡量的是什麼？（二）績效衡量方法或技巧：亦即結果與輸出如何衡量？民間企業績效衡量指標原本將焦點至於市場佔有率、利潤及收入等數量指標，這些績效衡量的重點是短期的財務績效，然而，近年來，顧客滿意度或新產品的研發等一些非量化績效指標，益發重要（Weiss, 2000）；公共部門績效指標由量化到非量化的現象，更為明顯，同時，公共部門績效指標亦偏向質的評量，一九八〇年代績效衡量指標即置於三 Es：一、經濟（economy），二、效率（efficiency）及三、效能（effectiveness）；而一九九〇年代將績效衡量的重點加入民眾滿意（Kouzman, Loffler, Klages & Korac-Kakabadse, 1999），在本質上更難量化；如再加上公平亦列為公共部門的績效指標，而成為四 Es（Flynn, 1997），

公共部門績效偏向質的評量趨勢，更為凸顯，績效評量的難度也越高。因之，公共服務難以客觀、量化的本質，公私部門績效管理的差異及其原因，也成為討論的重點。首先，民間企業必須恪守利益損益底限，績效衡量是個直接了當可以挑戰的技術程序。其次，因為公共部門受到強烈的政治及社會壓力所致。公共服務是在固定的預算下運作，各個社會團體彼此間積極競逐有限資源。解決此一情勢的市場機能療方就是引進「使用者付費」的原則，如此一來，可以解決公共服務無法量化、難以衡量的困境；然而福利國家的理念又將此一市場抉擇完全排除在外。有限資源本質凸顯出公共部門績效衡量的特質：未將政府所提供之服務完全取決於成本利益之原則的做法是正面的，其目的在保障弱勢顧客的利益。綜而言之，公共部門績效難以衡量之本質與宿命，是公共部門績效管理制度難以落實的主因，也是多數學者專家悲觀、政府官員對於績效管理制度實施，望而卻步的主因。

一般公共部門績效管理文獻所談論的三 Es，都是分別針對各組織的投入、過程及結果所做的分析。從投入分析，就是所謂的經濟，常用的名詞是成本、預算以及公務員總數。測量的陳述包括「每一病患的成本」、「行政人員與學生的比率」、「每個個案的成本」、「投入的公務員總數」。從產出分析，有關病患數、罪犯人數、領養中心安置兒童都是非常容易計量的。但是，這樣的陳述，很難告訴我們究竟實質的成果是什麼。所謂效率，係計算輸入輸出的比值，也無法告訴我們到底產出的價值何在或效能為何？至於所謂的效能指產出符合組織的需求程度，因而較難評估或單獨衡量。公共部門大多為了實現特定社會需求而設置，而其特定社會需求往往非常抽象，例如「追求一個優質教育的社會」，因此，只衡量產出的數量，無法反映其產出的品質。為與產出作區隔，於是運用另一個名詞—成果（outcomes），以代表產出符合社會需求時，所產生的影響。由於它是個質化名詞，績效衡量上誠屬不易。

從行為（過程）面分析，是探討如何型塑或修正公務人員的組織行為，透過種種誘因方案，提昇公務人員績效，亦即激勵理論討論的焦點。公務人員的行為

大致受下列因素影響：需求、目標設定、結果預期以及社會比較，衍生出來的激勵理論可歸納為以下四類：第一，需求：Maslow 的需求層次理論；Herzberg 的二因論；McClelland 的成就理論等；第二，Locke 的目標理論；第三，Vroom 的期望理論；第四，Adams 的公平理論。

所有激勵理論都希望員工表現出預期的組織行為。因此，在產生新行為的過程中，員工及組織都經歷了一種學習的過程。這種新行為是觀察的結果，可能來自模仿同儕行為，或者學習者新行為成功或失敗的回饋。直言之，績效管理的本質，就是使一個經濟體變成一個學習型組織（Mwita, 2000）。

另一方面，學者亦主張以整合的觀點論之。績效管理須兼顧行為、結果及附加價值等三個變項交互影響間的關係。近年來，學者專家亦多朝此方向努力，例如，平衡計分卡、管理會計資訊模型（Mwita, 2000）。平衡計分卡提供一全面性架構，它所衡量的績效除了財務面，尚包括顧客面、內部流程以及學習與成長等四個面向。平衡計分卡不僅是一個績效評估工具，而是一套管理制度，更是一個整合的管理架構。

平衡計分卡不偏重於財務面（數量化的產出）的基本立論，正暗合公共部門績效難以數量、客觀量度的本質，顧客滿意度的強調，正契合新公共管理典範下重視民眾對施政滿意度的重視；此外，強調學習回饋正是公共部門績效透過公務人員、管理者、單位不斷學習，而精進組織績效的寄託。

至於如何將政府績效管理落實至公務人員考績制度之上，美國聯邦政府之經驗或許可供參採，茲依據美國聯邦政府通過「政府績效及成果法」（the Government Performance and Results Acts）等相關法制，將美國聯邦政府績效管理制度之特色簡述如次：

壹、績效管理係由規劃、管制、發展、評量及獎懲五個步驟組成

依據一九九五年所頒布的《政府績效評估及獎勵條例》（the Government-wide

Performance Appraisal and Awards Regulations) 之規範，美國聯邦政府績效管理制度是由「規劃」、「管制」、「發展」、「評量」及「獎懲」五個環環相扣的步驟所組成。藉由規劃，使工作團隊或個人瞭解績效目標，規劃具體實施步驟及日常工作，並促使共同努力，完成使命；藉由管制，適時提供工作團隊及個人準確的回饋資訊；藉由發展，賦予公務人員更高更強的技能，協助其因應瞬息萬變之職場需求；藉由評量，瞭解每一位公務人員的優點、特色及其對組織的貢獻；藉由獎懲，適時激勵或懲處。

貳、緊密扣合機關策略計畫、年度績效目標、機關服務標準之關係

美國政府績效及成果法明定各機關應發展一套包含客觀、可量化之績效目標的策略計畫，在建立個別公務人員績效計畫之時，應將組織策略計畫納入考量。同時，該法亦明定各機關在每一預算年度內，應訂定年度績效計畫，並設定應完成且可衡量的年度績效目標。績效計畫之目標較諸策略計畫之成果目標，顯得更為明確、更為產出導向。既然組織績效計畫之目標通常用來指引主管瞭解計畫如何被執行，組織績效計畫目標就應該與個別公務人員之績效計畫相連結。再者，根據一九九三年美國總統柯林頓發布 12862 號行政命令，明確規範各機關應設定顧客服務標準，並將該項標準納入績效標準範圍內。在大多數機關中，業已將顧客服務標準納入機關策略計畫或是年度績效計畫中，部分未納入之機關，也應該明確規範該機關之顧客服務標準為何。各機關具上述機關策略計畫、年度績效目標、機關應服務顧客之標準，再行蒐集績效評量的方法與工具為何，包括如何衡量績效目標，如何進行顧客滿意調查之程序與方式等。

參、由機關自行選定績效等第考評技術 (Broad choice of rating technologies)

機關建立績效目標及評定標準後，就可以自行運用各種績效管理技術或資

訊，衡酌所處環境，本於權責自行訂定考評方法，無論是傳統方法由長官考評部屬行為及結果，或是三百六十度評鑑法、統計過程控制資訊法等，均由機關自行決定，新的制度提供彈性，以重建績效衡量的效度，要符合內部效度，就必須考慮特定的內涵；要符合外部效度，在就要考量如何衡量績效結果。

肆、自訂績效管理過程

新的制度授與各機關自訂績效管理的權限，各機關可自行發展有效的工作規劃及衡量技術，也可因循自訂最低的管理規定，以公務人員達到最基本之要求。其他機關亦可訂定縝密的績效管理方案，將個人、團隊、組織的績效目標、反饋機制、考績、發展及獎懲措施等過程予以整合。

伍、重視團隊績效之衡量

新的績效管理制度將重點轉移至團隊，且已凌駕至個人績效管理之上。但由於新的法律仍規定必須衡量公務人員個人績效，因此在注重團體績效之衡量之時，仍需建立衡量個人績效的基準。

陸、鼓勵管理階層與公務人員參與

對績效管理過程的高度接受是該制度成功的必要因素，因此，在訂定績效計畫、發展績效項目及績效標準時，公務人員積極參與，不僅可以提供更具創意、更符合實際，同時更能準確衡量事實的項目、方法與標準，同時，也更能幫助同仁瞭解並接納該制度之內容，推展該制度時，也能減少阻力。

柒、重新界定績效使之與整合方案結合

重新界定績效的定義，以不再侷限於個別職位的績效，轉而強調公務人員本人對工作流程改造績效與評估，尤其強調過程作為。同時，新的公務人員績效管理方案可以與其他績效管理措施結合，例如，某些機關已訂定顧客服務導向基準，就可以用這些基準，衡量公務人員績效，這種績效衡量方式重視目標導向，取代過去重視個別職務績效的評估，將這些服務指標納為個人績效方案中，並將結果回饋給相關人員，將豐富公務人員個人績效評估的內涵，服務目標符合程度，及其對公務人員績效等第評定之影響程度，則由機關自行決定。

捌、重視表揚績效卓著者

隱惡揚善是新制度重大變革，舊制度支持解職的做法，常衍生諸多申訴與保障案件，並受到功績制保護委員會之諸多挑戰，並造成許多不必要的爭訟，既然如此，何不避免？簡言之，新制度將焦點由懲處績效不彰者，轉而表揚績效卓著者。

玖、賦予機關有更多彈性自行設計獎勵措施

新制度除在績效規劃與衡量方面有高度彈性外，過去舊制度要求依據考核等第決定現金獎勵，這些規範性規定已被揚棄了，目前各機關能夠自由決定仍因循舊制度或自創規定。由於衡量績效的技術更成熟，信度與效度更高，自然也激起績效評量與獎勵措施結合的新趨勢。簡言之，一旦績效評量技術更為精緻、可靠，則激勵公務人員的措施將更趨多元，選擇性愈多。

總而言之，績效管理的目標在於藉著改善公務人員努力的結果，提昇組織績效，達成組織目標。公務人員績效的提昇來自於公務人員本身附加價值的提昇，

以及透過組織激勵工具型塑組織預期公務人員的行為。前者，就是不把公務人員看成「成本」，也不僅是「生產因素」或「資產」，更進而將公務人員看成為全民的人力資本，強調公務人員個人價值的增進（Davenport, 1999）。後者，則強調激勵公務人員產生組織預期的各種激勵理論。總之，透過公務人員附加價值的增進，及組織預期行為的型塑，增進公務人員的努力強度，進一步提昇組織整體績效過程，就是績效管理模型的核心概念，也是考績制度設計的主要內涵。

第三節 考績的目的與功能

前述分析得知，公共部門績效管理良窳與政府行政改革成敗有密不可分的關係。另一方面，公共部門最重要的任務就是達成政府的施政目標，而公務人員正是執行政府施政計畫與方案的重要關鍵，因此，使公務人員瞭解施政目標、進而有效規劃並執行施政計畫，並定期確認公務人員執行公共部門計畫與方案的程度與成效，自然成為公務人力資源管理體系中不可或缺的一環，此即考績為組織所提供有效之回饋機制。誠如 Wyatt (1996) 所指出，考績提供組織瞭解不同角色需求及與組織團隊間互動之機會，諸如，使主管瞭解受考者個人績效與工作團隊績效之關係、使主管作成與績效有關之決策、給予團隊成員及工作團隊不斷改善之機會、使受考者及工作團隊瞭解組織之價值觀、瞭解受考者之教育需求及解決薪資等問題。我們分析 Wyatt 所指涉公共部門績效管理之功能，發現績效管理除應反映組織之價值、目標、發展策略之外，同時，應與受考者之工作表現、調薪、教育發展需求相互關聯。誠如 Bruns and Mckinnon (1992) 所強調員工之考績應明確訂定其工作要求以便達成其工作預期績效。他認為考績之目的在於：第一，測量及判斷績效表現；第二，瞭解個人績效與組織目標之關係；第三，促進受考者能力與成長；第四，激勵受考者在工作上的衝勁；第五，增加主管與部屬的溝通管道；第六，作為給予薪資與陞遷的準則；第七，提供作為組織控制與整合的

建議。

從上述的說明可以看出，一方面，理論上考績之功能在於提供組織及受考者工作表現的回饋與溝通機制，使受考者瞭解組織之價值及對其之期待，進而提供受考者未來努力之方向；另一方面，考績資訊如準確並為受考者所信服，考績結果尚得以在人力資源管理與發展上，發揮積極之功能（Bernardin & Beatty, 1984; Cumming, Schwab & Rosen, 1971; Dorfman, Stephan, & Loveland, 1986; Muczyk, Schwartz & Smith, 1984; Murphy & Cleveland, 1995），茲就行政功能與發展功能兩大方向說明如下：

壹、行政功能方面：

- 一、考績資訊可作為同仁陞遷、調職、資遣等相關工作指派之參據：凡工作表現優異者，即予以陞遷；工作表現拙劣者，即予以降調或資遣，另亦得針對其優缺點，重新指派工作，俾適才適所，凡此種種，均需建立具有信度與效度的考績制度，始能確實地評量同仁的工作績效。
- 二、考績資訊作為發給獎金、福利措施及調整薪資參考：為有效激勵與滿足組織內的同仁，領導者對其部屬的獎賞應與其對組織的貢獻具有正向、直接的關聯性，而健全的考績制度，即為辨識部屬工作表現優異與否及貢獻高低之主要工具。其中由於考績與待遇間之關係密切且複雜，本研究將在下一章中詳述。
- 三、檢討相關人力資源管理措施，諸如甄選方式及其所使用的標準等：完善的考績制度為評斷受考者在工作上成功與否的標準，因此，在人員甄選時，可採用考績標準，作為衡量組織在人才甄選作業上效能的基礎，鑑定人才選用功能效度的基準，據以建立甄選標準及設計甄選方法，俾利於觀察應試者目前所具有的特性（包括所表現出來的行為）預測其將來在工作上的績效。在工會組織運作成熟之國家，由於在工會人力資源管

理決策過程中，扮演重要的角色，因此，在作成有關同仁之薪資、陞遷、調職等決策時，均深受年資、與工會關係等因素之影響；相對地，考績結果之行政功能（作成陞遷、薪資、調職等決策）就未能發揮預期效果（Ng and Maki, 1994）。

貳、發展功能方面

- 一、界定訓練需要：經由考績結果所產生之資訊，提供受考者回饋，使其瞭解：（1）目前工作表現之優缺點與長短處；（2）為有效地執行目前工作或完成現階段之任務，受考者尚待補強的技能、經驗或知識；（3）為了要執行將來指派的工作，受考者所需具備的知識與技能；以及（4）為了要培養受考者有效地擔任將來所指派的工作，目前應賦與的責任類別。這一些資訊就可以轉化為訓練目標，以作為擬訂補救行動計畫或發展行動計畫之基礎。
- 二、增進同仁潛能：藉由對受考者過去一段期間內之工作績效之考評，瞭解受考者工作潛能及推動工作所面對之障礙與瓶頸，經由主管協助其瞭解過去之工作成果及協助其研擬補救措施，排除工作障礙，並設定未來工作目標，提昇受考者之生產力，並使其具更高之工作滿足感與對組織之向心力（Brinkeroff & Kanter, 1980; Huber, 1983）。
- 三、協助同仁建立生涯目標：一方面考核者依據受考者的工作表現、工作潛能，協助受考者自我評估，瞭解其興趣、能力、價值觀等，另一方面，提供陞遷路徑與訓練計劃等相關資訊，協助受考者擬定將來事業生涯發展的方向。
- 四、協助建立組織之人力計劃：藉由考績所提供資訊，瞭解組織內現有人力供給面之質量，復瞭解目前人力需求，並預測未來人力供需，進而將組織人力供需與未來人力供需作差異分析，據以作成組織人力計劃。

第四節 考績評核的標準與方法

考績之評定為一種判斷過程，影響此一決策正確性的因素，除了工作因素（如非例行性工作，難以正確設定標準，亦難以衡量）之外，主要取決於三個要素，第一是考核者具有正確考核的動機，第二為組織備有妥適的考績制度或標準，第三則為考核者具有充足的考核能力（林水波，民 78 年；Carroll & Schneier, 1982）。由於本章側重考績制度層面的分析，爰從考核標準及方法層面切入，說明如次：

壹、考績評核的標準

考績評核的標準如何訂定？一般而言考績評核標準的型態可分為「以個人特質為考核途徑」及「以工作成果及績效為考核途徑」兩大類（Klingner & Nalbandian, 1995）。所謂以個人特質為考核途徑是指考核者以自己對受考者特質標準為評估依據，此種途徑對受考者而言，考核過程非常省時，但此種評估結果僅有低度的信度與效度，同時忽略了很多可能影響判斷的情境因素，其對能否提昇工作績效也令人懷疑，因此，僅以個人特質為考核標準並不是一種最適當的考核標準（Tziner, Kopleman & Livneh, 1993: 281-291）。

至於所謂以工作成果及績效為考核標準，則是考核者以先前建立的績效標準及行為模式，考評每一位受考者之行為及其績效表現，其考評結果較具可信度，同時也能達到獎酬、提昇績效及人事管理研究的目的。此外還能夠使受考者對組織之價值、發展策略，其組織對受考者之期待有更確切之認知。Tziner 發現以工作績效為考核標準，對於目標明確性、受考者對組織目標接受度及目標認同度有正面影響，同時受考者也較信服此種考核途徑，然而，此種途徑仍有以下困境：

- 一、考績標準可能隨著組織特性、組織目標、可用資源和外部環境及受考者工作特質而改變，所以不同組織、受考者可能需建立不同標準。

二、組織成員期待能夠建立一套明確的考核方法，俾考核組織內受考者之任
務績效。

三、當組織目標及環境改變時，受考者考核之標準也跟著改變，但對於此種
改變事前並無規律或計畫性之安排。

四、對於工作上有密切關聯且具高度複雜性的職務而言，想要建立客觀的考
核標準是一件較為困難的事。

貳、考績評核的方法

不同的考核方法，由於其所評估重點、資料蒐集程序各有不同，可能影響考
績相關資訊品質及受考者接受程度，因此本文爰介紹三種具有代表性的考績評核
之方法，說明如次¹：

一、圖式評等尺度法（graphic rating scale, GRS）

此種方法主要是評量受考者的人格特質（諸如勤勉性、忠誠度、敏捷度等）
及其能力（諸如領導能力、規劃能力、管理才能、溝通才能及語文能力等），認
為只要受考者之人格特質適當、能力適任就會有卓越的工作績效。此種方法由於
簡單明瞭，容易填寫，故常為一般政府機關或民間機構所採行，茲將建立圖式評
量尺度表的步驟說明如下：

1. 先行選定影響工作績效之人格特質或能力項目的主要因素。
2. 儘可能明確地描述每一因素的定義或主要涵意。
3. 賦予每一因素適當之權重（例如，協調合作能力為五、溝通能力為四、

¹ 本節雖只列出三種方法，但有關績效考核的方法其實相當多樣，而且各有不同的應用範疇或著
重層面，端視組織對績效評核的定位與需要而定，例如還有交替排序法(alternation ranking
method)、配對比較法(paired comparison method)、強迫配分法(forced distribution in method)、重
要事件法(critical incident method)、敘述式表格(narrative forms)、目標管理法(management by
objection)等等。請參見方世榮編譯，民 90 年。

規劃能力為三、公正廉潔為五、積極勤勉為四、主動負責為三）或配分。

4. 以數字（如：五點或四點）或等第（如：特優、優、良、可、劣），甚至是「超過一般水準」、「一般水準」、「低於一般水準」、「不能接受」等文字敘述來發展每一項目（因素）之評量尺度，以便嗣後評量績效。
5. 計算全部因素（或項目）的總分，通常以一百分為滿分。決定考績總分各等第之分數級距，例如八十分以上為甲等，七十分至七十九分為乙等、六十分至六十九分為丙等、五十九分以下為丁等。

二、行為定錨評等尺度法（behaviorally anchored rating scale, BARS）

此種考核方法之步驟如下：

1. 歸納影響工作績效的因素：由相關業務主管開會共同找出影響工作績效的因素，並為每一因素清楚下定義，例如認為工作知識、士氣、人際關係與主動性四因素影響工作績效，其定義如下：
 - （1）工作知識：對於此一工作相關程序及法令規定等資料掌握程度。
 - （2）士氣：承擔沉重工作的意願。
 - （3）人際關係：與主管與同事相處的能力。
 - （4）主動性：在主管最少的監督指導下能夠順利解決問題。
2. 為每一因素找出具代表性之關鍵行為：請各主管為每一因素提出具有代表性的行為範例，分別反映表現優良、普通以及有待改善之不同水準，以人際關係因素為例，其表現水準如下：
 - （1）表現優良：由於此一同仁樂於助人，因此其他同事與其討論工作上所發生的相關問題都感到非常自在。
 - （2）表現普通：此一同仁對待其他同事尚稱親切，然而，由於其常表現無所不知的態度，使同事備受壓力。
 - （3）表現不佳：此一同仁脾氣暴躁，當其他同仁或其部屬發生錯誤時就予以指責。

3. 歸納整理相關工作行為：將每一位主管所提供具代表性的行為重新歸納整理、排序，並刪除不相干的行為。
4. 為各類具有代表性的行為訂出尺度距離。

三、行為評量尺度法（behavioral observation scale, BOS）

根據 Wexley and Yukl（1984）的看法，行為評量尺度法建立之步驟如下：

1. 使用關鍵事件技術（critical incident technique）進行工作分析：由擔任某一職務人員之主管、同事、部屬及其客戶根據其觀察，說明擔任該一職務有效及無效之行為，經過一段期間後，彙整上述資料，並歸納影響該職務成敗之關鍵因素。以戶政人員為例，如果認為服務態度不佳，未能提供顧客導向之服務是影響該職務成敗的關鍵因素，就要更進一步界定何謂「服務態度不佳，未能提供顧客導向之服務」。例如，是否與民眾爭辯？當發生錯誤時是否拒絕向民眾道歉？民眾請求協助時是否未能即時有效提供服務等。
2. 彙總關鍵事件並將之歸納為行為項目：把相似的關鍵事件綜合歸納為行為項目，例如戶政人員以電話、書面或當面向民眾解釋如何辦理戶籍事項等特定問題時，就可以歸納為回答民眾有關戶政業務之特定問題。
3. 歸納相關行為項目並發展行為尺度準則：將相關的行為項目歸納至同一個行為尺度準則之中，經過此一步驟，所有行為項目應被歸納為三至八個行為評量尺度準則。
4. 評估內容效度：衡量具有代表性的關鍵事件是否已經納入此一績效衡量工具之中。
5. 建構量表：利用李克特五點量表（Likert scale）方式說明每一種行為項目發生之頻率。
6. 刪除鑑別力不強之項目：在行為評量尺度量表中，有一些行為即使被認為高度影響工作績效或外界觀感，然而由於該行為出現頻率並不高或不

具有鑑別力，也應該將其從行為評量尺度量表中刪除，例如「毆打民眾」此一行為對提供為民服務的戶政人員而言，影響外界觀感頗鉅，然而由於其不常出現，因此幾乎每一位戶政人員在此一項目中均會得到相同的評量等級，故不具鑑別力，應予以刪除。

7. 評量其信度及決定每一項目之權重：利用統計方法計算行為評量尺度量表之信度，最後，再行詢問此種績效評量工具之使用者對行為評量尺度量表中各準則之重要性，以便決定其權重。

根據研究結果顯示，以行為評量尺度法進行績效考核，其所產生之資訊，無論在考績資訊正確性、考績結果受考核者所接受等方面，都優於行為定錨評等尺度法；同時，在考績資訊正確性，以及考績資訊之具體可用性方面，亦優於圖式評等尺度法；此外，以圖式評等尺度法進行績效考核，其所產生之資訊，在考績結果為受考者接受程度方面，亦優於行為定錨評等尺度法（Tziner and Kopelman 1988；Tziner and Latham, 1989；Tziner, Joanis and Murphy, 2000），又圖式評等尺度法尚具備簡便易於實施之優點。

四、其他配套措施

考績制度符合程序正義對於受考者接受考績制度、考績結果之有效性有正面影響（Robert, 1995），茲將受考人參予建立績效標準、三百六十度全方位評量、考核面談及評估者訓練等措施與考績資訊之正當性及受考者接受考績結果之關係，分述如次。

（一）受考者參與建立績效標準

根據文獻研究，在訂定考核項目、細目及標準，並發展考核表格之時，經由考核者及受考者共同參與，將會增加考績制度之效度、減少月暈偏誤（halo effect）、降低誤差、提高考核者及受考者對考績制度的滿意程度、增進不斷改進考績制度的動機（Friedman & Cornelius, 1976）。

(二)三百六十度全方位評量

所謂三百六十度全方位評估是指受考者藉由自己、主管、直接部屬、同事以及服務對象等各角度得到回饋，並從這些不同的回饋中釐清彼此間不同的期望，進而精確地瞭解自己需要加強那些方面的能力，與工作時應特別注意的事項。經過實證研究結果發現，此種多元資料的評估方法，在考核過程中，即由受考者參與建立考績評量影響因素及其標準，在考核過程中藉由受考者自評、主管、直接部屬、同事、及服務對象對於受考者之回饋及溝通，使受考者更瞭解考核標準、影響未來發展因素以及回饋過程、不僅增加與主管之溝通，並更信賴主管，同時，也能增加受考者與同事合作關係及提昇團隊工作之能力；再者，此種多重角度多元資料來源的全方位觀察，能夠提昇考績結果資訊之完整性與正確性，使受考者及考核者對於考績過程與結果之公平性更為肯定、並對考績結果更有信心，進而認為考績提供更有效的資訊、考績過程與結果更能激勵受考者、考績所提供的回饋資料更能夠幫助受考者未來為其服務對象提供更好的服務。

(三)考核面談

考績的主要目的之一，是提供機關組織與受考者正式檢視工作績效的機會，以便檢討過去、規劃現在與展望未來，為了使考績發揮效益，並達成上述目的，考績面談制度就扮演不可或缺的角色。所謂考績面談，是指「主管與部屬之間，共同針對考績結果所做的檢視與討論」，透過績效面談的過程，一則可以降低受考者對於考績制度及其結果之含糊不明確感，並使部屬對其工作表現好壞的原因，及其優缺點有更清楚的認識；二則提供一個良好的溝通機會，以瞭解部屬工作所面臨的狀況，及部屬需要哪些協助；三則更可以透過考績面談的過程，以考績結果為基礎，由主管與部屬共同規劃未來的工作計畫與績效目標，並確定機關組織、主管及受考者在未來的一年中，彼此的責任與義務，進而提昇組織工作績效（Robert, 1995）。

(四)評估者訓練

考績制度實施失敗的原因之一，有時是因為使用該制度的考核者無法理解並有效運用該制度，因此如果機關組織發展考績制度的過程中，讓考核者參與設計，在制度完成後並適時安排相關訓練課程，使其熟悉該制度，使其全盤掌握此一制度之目的、方法及程序，以降低考核過程中可能發生的月暈偏誤及其他類型的誤差，增加考核結果之準確性（Bernardin, 1978）。

第五節 考績制度執行時可能發生的問題

徒法不足以自行，考績制度設計得再周延，執行偏差或面臨問題依舊可以使良法美意付諸流水。誠如公務人員保障暨培訓委員會於民國八十九年所作成之函釋所宣示之意旨，考績制度在執行時，所發生法定程序上的瑕疵、對事實認定有違誤、考績委員會之審議未遵守一般公認價值判斷之標準、有與事實無關之考慮牽涉在內，及有違平等原則等情事，以致於公務人員保障暨培訓委員會對考績所提再申訴案件仍得予審就並予撤銷之案件時有所聞。由於考核者是有情緒的人，因此在思考考績究竟能否發揮管理功能或僅為管理者控制的工具時，應先兼顧考核過程中人性動態面的考量，始能瞭解其中全貌。

Nalbandian（1981）從考核者考評受考者誘因機制來探討其人性動態面的因素，首先，考核者一般相信自己知道誰是績效表現較好的受考者，即使這樣的判斷並沒有合理的依據可資證明，當有不同的案件需要處理時，考核者仍會依據自己的判斷原則由認為最恰當的同仁負責。以激勵考核者考評的誘因觀點觀之，大部分考評者在從事考核時並不是為了提振受考者的士氣，進而提昇其工作績效；而只是在重複過去的考評結果，或是持續維護某人的權益而已。再者，考核者經常把考評和不愉快的經驗聯想在一起，Nalbandian 認為考核者之所以會產生不愉

快的感覺，主要的原因與受考者因考評結果而產生的反應有關。例如許多考核者都曾遭遇受考者以威脅或其他負面反應作為回應的經驗。雖然有一些考評技巧可以改進考評時考核者之主觀因素、錯誤率或是月暈效果之產生，但卻不能去除因評定為較低成績所伴隨而來的許多負面影響，諸如減薪、陞遷機會受阻等，而其中最重要的影響便是對受考者造成自尊和能力上損害的影響。

Argyris (1980: 211) 指出當誠實反應考評結果並不會對別人造成威脅時，將是一種很好的意見表達方式，但當考評結果影響受考者的自尊感時，將容易讓受考者產生威脅感與防禦心的反應。簡而言之，考評的阻礙除了技術上的因素外，還包括考核者人為動機因素。理論上而言，公務人員的考績應該是客觀的、理性的和系統的，然而實際上主管卻可能運用權力選擇自己想要的結果，或是受限於環境因素，為了避免衝突甚至為了生存而以自利的觀點考評受考者。

相關的文獻指出自利因素的確左右著考評的過程，例如 Longenecker (1987) 針對六十位高階主管深入研究，發現除了受考者實際表現外，尚有許多其他因素成為影響受考者的考績結果，其中的因素並不是考評程序本身不健全，或是考核者沒有被告知或參加相關考核者訓練，不懂得應該或如何正確地考評受考者的工作表現，而是考核者會放棄那些所謂系統上應遵循的正確考評原則，並且運用自己的人事裁量權，選擇遵循自己訂定的規則進行考評。研究中發現有 70% 的考核者，認為他們會基於以下原因高估受考者的績效：

一、考核者認為如果真實呈現受考者績效，可能對於受考者工作意願與績效造成損害。

二、希望藉此提高受考者工作適任能力。

三、當書面考核報告需要被他人檢視時，過高的考評結果能夠避免組織中不良的事件被公開。

四、負面的考評紀錄可能對受考者未來發展造成不良之影響，所以希望避免留下不良紀錄。

五、希望能夠保護因人事問題而受到困擾的表現優良之受考者。

六、即使工作績效不如預期，考核者仍希望能藉此回饋那些工作盡力的受考者。

七、希望避免和那些難以管理的受考者發生衝突。

八、希望將某些表現不好但又不能得罪的人員，以陞遷方式將其轉到其他單位。

另一方面，考核者不只會高估受考者考評結果，也可能發生低估的情形，不過礙於低估考評結果可能產生適法性、倫理道德和激勵動機上之負面影響，考評者常面臨兩難，根據研究顯示考核者低估受考者考績結果的原因為：

一、為了顯示考評者的權威、優秀。

二、源於害怕受考者有傑出表現。

三、為了懲罰難以管理的受考者。

四、為了讓有問題的受考者辭職。

五、為了計畫性的解僱員工而找出強而有力的證據。

六、低估受考者的績效表現，能盡量減少組織因考績評定而需給予的額外報酬。

七、為了順應機關的規定。

由上述說明得知，考核者沒有依據正當程序執行考評時，往往考量其他因素，儘管這樣不確實的考評，可能對組織或受考者的績效產生負面影響，然而有些管理者仍認為這樣做比做出正確評估結果的影響還有益。無論學術界或實務界，未來對考績的焦點已逐漸從考績制度或程序逐漸轉移至考核者身上，換句話說，在考績中最重要的倫理議題，應該是考核者有無意願為受考者提供正確且誠實的考績結果。

第六節 考績制度面臨之挑戰

隨著現代化組織型態的轉變趨勢，過去適用制式階層組織的考績制度也面臨挑戰，由於工作型態轉變，機關對政府受僱者不再像過去一樣擁有強勢的約束力，所以想要藉由回饋和報酬機制影響政府受僱者較不可能。對於臨時、兼職性

質的員工而言，考績結果的影響越來越小。再者，政府業務委外及民營化的結果使政府不必再評估各機構、單位及公營事業人員的績效良窳，而需要監督委外機構及民營化機構是否遵行契約運作。扁平化組織型態挑戰著過去上下階層間的考評方式，過多的控制幅度阻礙了考核者對受考者的觀察；再者，組織運作也由個人工作轉變到強調團隊工作型態，顯示考績也要以多元方法因應此種改變(Wyatt, 1996)。

另一方面，由於主觀考績結果容易以性別、年資等與工作無關之因素作為考績評定之標準，此種考績決定充滿偏頗的個人意識、不具效率或是容易導致衝突的結果。有鑑於此，現代考評方法便試圖發展出更能夠清楚描繪出受考者對組織貢獻的技巧，以便讓受考者能清楚瞭解組織期待及考評標準，這就是所謂的「客觀的考績制度」。如果以考績制度與工作表現相關性高低為一組變數，另一組變數則是考評標準之明確性，此兩個變數並交織成一個具有四個象限的矩陣，則客觀的考績制度或落入儘可能擴大考績制度與工作表現相關性高及考評標準之明確性高的象限，然而此種客觀的考績制度仍面臨以下兩種挑戰(Nalbandian, 1981)：

第一，有時難以衡量哪些是影響生產力的行為。例如某一受考者具有生產力，但他卻會分化其他受考者，使彼此間存在著不信任的氣氛；而另一位受考者雖然生產力較低，對於團隊成員而言卻是一位極具影響力的人，諸如此類因素難以列入考評之中。

第二，考評過程無法將能夠提高工作環境品質，但卻對提高生產力無直接相關之因素納入考評範圍中，例如善於傾聽或樂於助人的受考者之特質。

Banner and Cooke (1984) 歸納以下五項常發生於考評過程中的倫理難題：

- 一、以個人特色趨向和主觀判斷為考評標準。
- 二、在考評標準及測量指標的文字書寫上發生困擾。
- 三、在同一個組織中，不同的考績系統同時運行。
- 四、考評結果如何被運用。

五、由誰來決定考績的客觀標準。

總之，若僅強調考績制度應與工作表現相關性高及考評標準之明確性高的原則，就像一部缺了油的機器一般，無法回應並獎勵實際上對工作有貢獻的受考者，但考核者將這些影響工作品質和生產力的隱性因素考慮進去，又可能會錯誤的把受考者虛偽的態度列入考評結果，此種兩難情形將是考績制度規劃及執行者難以避免的挑戰。

第七節 結語

公務人員考績制度規劃與執行之良窳，不僅關係著公務人員工作士氣、工作績效之提昇，以及公務生涯發展，同時也影響機關組織績效管理之落實，以及政府施政績效之高低。本文爰從考績制度與政府績效關係、考績之功能面、制度設計面、考評時考核者之人性面及考績制度未來面對之挑戰等諸多面向剴切分析，從上述的探討中，得到以下的結論：

第一，無論從理論的發展或美國績效管理制度之設計觀之，績效管理是政府再造的重要一環，因此在制度設計上，考績之目的、標準、步驟、方法、項目及其獎勵都緊密的扣合著機關策略目標。以美國績效管理制度為例，績效管理的目的在於機關策略目標之踐行；考績項目即緊密扣合著機關策略計畫、年度績效目標，以及機關應服務顧客之標準，在這一種精神之下，新世紀之績效管理已將重點轉移至團隊，雖然法律仍規定必須衡量公務人員個人績效，故仍需建立衡量個人的績效基準，然而，新世紀團體績效管理已有凌駕個人績效管理之上的趨勢；就步驟而言，美國聯邦政府績效管理制度即由「規劃」、「管制」、「發展」、「考核」及「獎懲」環環相扣的步驟所組成；同時，績效衡量方式也更強調目標導向，而取代過去重視個別職務績效的評估；在獎懲方面，除將焦點由懲處績效不彰者，轉而表揚績效卓著者外，同時，也賦予機關更大彈性，設計各種有效措施，俾激

勵公務人員，以型塑組織預期的行為，進一步提昇組織績效。

第二，考績制度的設計，其目的與功能、方法與程序、項目與標準、考核結果是否具有信度與效度及考績之法律效果，各項之間並非孤立之存在而是需要系統且整體設計，否則不僅在邏輯上產生矛盾，在實際執行上，也可能引發不必要的困境與爭議。

第三，考績制度無論要發揮強調機關內資源分配的行政性功能或強調提昇人力資源之發展性功能，其前提在於考績評定結果兼具信度與效度，始能讓受考者接受與信服。換言之，具有正確性與正當性的考績結果，不僅讓受考者信服，同時也更能發揮考績應有的功能，而影響考績評定結果正確性之因素，除了機關是否具備妥適的考核項目、標準、程序及方法之外，考核者是否具備正確的動機，以及有沒有充分的考核能力，也都是不容忽視的因素。

第四，符合程序正義的考績制度，對於考績結果之正確性、正當性及受考者之接受性，都有正面影響，根據國外實證研究結果顯示：受考者參與建立考績標準、三百六十度全方位績效評量、考績面談制度之實施，以及對考核者施以評估者訓練，對於考績結果程序正義之提昇，都有正面影響。

第五，考績制度之執行不應忽略考核者人性動態面之因素。考核者在進行績效考核之時，除了受限於技術因素外，考核者人為動機更影響考核結果之正確性。在理論上，公務人員考績應該是系統的、客觀的、理性的，然而實際上，考核者或受限於環境因素，或為了避免衝突，甚至為了生存，考核者可能以自利的觀點，運用全力選擇自己所想要的結果，考核受考者。

第六，隨著政府業務委外及民營化之結果、工作型態的改變、扁平化組織之設計、強調團隊績效之時代趨勢等諸多因素影響，新世紀考績制度也面臨諸多挑戰。政府業務委外及民營化使得政府不必再評估哪一些公營事業績效高低；對於臨時性、兼職性之工作者而言，考績結果之影響與獎懲之效果愈來愈小；扁平化之組織設計挑戰著過去上下層級間的考評方式，同時較大的控制幅度也使得主管更難正確觀察受考者之行為與成果；強調團體績效之考評，使得客觀正確衡量個

人對組織的貢獻，以及決定哪一些是影響生產力高低的行為更為困難，這一些都將是新世紀考績制度規劃者與執行者難以避免的挑戰。

總之，考績結果要發揮「綜覈名實、信賞必罰」，進而發揮人力資源及提昇組織效能等預期功能，除了在制度上應考量其系統性、整體性及明確性之外，執行者之動機及人性因素更不容忽視，面對新世紀政府職能、組織設計、工作型態等諸多變化趨勢，在在挑戰著考績制度設計者及執行者之智慧，期待本章的分析能對於考績制度之規劃者與執行者有所助益。最後，從本章分析可知績效管理能否落實，來自激勵理論的運用是否得當，而這和待遇管理之間實為息息相關，因此下一章特別就考績制度與待遇制度的結合為主題，探討如何建立有效能的績效待遇制度，使考績制度能夠發揮更大的激勵功能。

第四章 考績制度與待遇制度結合之分析

第一節 前言

「政府不是問題的解決者，而是問題製造者」的說法，如僅屬於競選語言，尚不值得憂慮，但如果是民眾口頭禪或經驗，豈可等閒視之。當今，政府再造運動不再是政客麻痺選民的口號，而是執政當局面對合法性危機的具體方略。身為納稅義務人的民眾對於龐大的政府消費性支出，再也無法忍受。因此，佔政府消費性支出大宗的政府用人費是政府改造的首要目標；佔政府人事費絕大部分的員工待遇經費，自然成為擲節政府支出的祭品。然而，值得注意的是，待遇如同二刃之劍。待遇既是成本也是激發員工展現組織預期行為的管理工具(Lawler, 1990; Milkovich & Newman, 1999)。因此，如何有效改造員工待遇，也就成為政府改造的核心課題。綜觀待遇改造途徑可歸納為三：第一，著重於待遇成本的控制；第二，側重待遇對激勵員工及實現機關目標的正面功能，因而不吝於待遇成本的增加。第三，在待遇成本控制的前提下，或採行績效待遇制度，或調整固定薪及變動薪的組合—減少固定薪佔總薪資（total compensation）的比例，提高變動薪佔總待遇的比例；或採行技術薪、能力薪或寬職段制（broadbanding）等新的待遇管理工具，藉以鼓勵員工增加自身附加價值，產生組織預期行為，提昇組織整體績效。

事實上，政府再造是一種「以少做多，以少做好」管理理念的實踐。是以，如何激發有限公務人員發揮無限工作潛能，乃成為世界各國政府人力資源管理的共同課題，前述第三個待遇改造途徑成為最能符合政府再造管理工具之一。行政院於民國九十年三月五日舉辦行政革新會議的行政文化組，宣示政府推動績效獎金制度的決心。我國現階段已經不再是討論績效待遇制度實施的可行性，而是如何（how）突破績效待遇制度執行的困境。

績效待遇制度是探討績效與待遇二個變項間的關係：(一)二個變項互不影響的對等關係(symmetrical relationship)，即績效與待遇二變項間互不影響。(二)二個變項交互影響的相互關係，即績效與待遇二變項間交光互影的影響。(三)二個變項間之一個變項，影響另一個變項的不對稱關係。即績效(自變項)決定待遇(依變項)高低；或者，待遇(自變項)是促成績效(依變項)的提昇。

就薪資管理實務而言，各國人力資源管理部門都不希望績效與待遇間形成互不影響的對等關係。反之，都希望績效與待遇間形成(二)(三)關係模式，如表 4-1。雖然，待遇與績效二變項間不對稱關係，難以驗證，但績效與待遇二變項間存在相互影響的辯證關係，卻是可期的，也是績效待遇制度背後的基本邏輯。質言之，從理論與實務觀點論之，政府推動績效待遇制度是個論證績效管理與待遇管理二個變項間的辯證演化過程，經由組織學習的過程，不斷精實績效制度與待遇制度間的連結。

表 4-1：績效與待遇關係

區 分		待 遇	
		低 →	高
績 效	低	待遇制度未發生功能	過度支付
	↓ 高	傳統的待遇制度	理想中績效待遇制度

資料來源：本研究整理

第二節 待遇管理制度淺說

壹、待遇的意涵

就內涵及其種類層面來界定待遇一詞，Milkovich & Newman 認為所謂待遇

係指員工所獲得的各種形式的財務性報酬 (returns) 及各種實質服務及福利措施。財務報酬是整體待遇 (total compensation) 的一部份。非財務性報酬及關係性報酬 (relational return) (安全感、身份地位、歸屬的機會、工作的挑戰) 也非常重要，但非一般談論員工待遇的焦點。所謂整體待遇係指包含直接給付的薪資 (pay)，現金的形式 (如：基本薪、功績加薪、誘因 (incentives)、生活費的調整)；間接形式給付者，如福利及各種服務 (退休年金、健康保險)。簡言之，待遇的主要範疇係指基本薪、功績俸 (merit pay)、短期或長期的誘因，以及員工福利及各種服務 (Milkovich & Newman, 1999)。就我國行政機關而言，所謂待遇係指公務人員月支之本俸、專業加給、主管人員主管職務加給及其他各項加給等定期待遇外，尚包含一般公務人員普遍支給之考績獎金及年終工作獎金，及某些機關特有之工程獎金、營運獎金等獎勵措施在內。

待遇的用語繁多。就國內流行公私部門的用語「報酬」、「薪水」、「薪資」、「俸給」、「薪給」、「薪俸」、「待遇」、「工資」、「給與」……等等，令人眼花撩亂 (林文燦，民 88 年)。國外描述此一相近概念者有：compensation, salary, wage, pay, remuneration, reward……，亦令人如墜五里霧中。然如能掌握待遇的本質，就不會為其名相所迷惑。就性質來定義，所謂待遇係指「組織對員工提供勞務所提供的財務性對價給付」。

就待遇的組合論之，大多數組織員工待遇係由固定薪及變動薪二個部分組成。固定薪就是員工所支領的基本薪給部分，係依據員工的職務、年資、所具之知識、技術而發給；變動薪則係結合員工工作結果 (result) 發給之，例如各種誘因計畫或獎金。待遇組合比例寓意著不同的待遇管理哲學，偏重於固定薪待遇制度，意味著待遇制度著重年資；側重於變動薪的比例，則意味著待遇制度著重於員工的績效或貢獻。

就給薪的基礎界定之，待遇分為職務薪 (job-based pay) 及人本薪 (person-based pay)。所謂職務薪就是依據員工所擔任的職務給薪，它的根本就是職務評價制度，也就是耳熟能詳的職位分類制度；至於，人本薪則是依據員工的價值給薪，

新興的技術薪或知識薪 (skill- or knowledge-based pay)，會激勵員工不斷的學習新知識或技能，增加員工個人的價值。它是職務薪的替代方案，因應新工作規範的產物(Lawler III, 1990)。誠如 Risher 所指出，待遇方案的給付基礎由人本薪轉為職務薪，最近又回到人本薪。在新的工作典範之下，職務轉為益具彈性，職責的變遷也成為必然之後，斷傷了聚焦於職務的傳統作法。於是，待遇寬職段、能力/技術薪等新的基本薪給管理概念，將其焦點移轉為重視員工的個人價值 (Risher, 1998)。更甚者，基本薪給管理受到關注組織績效趨勢的影響，能力薪及技術薪等新的待遇管理理念與增進員工能力相結合，透過增進員工技術或技能之價值，俾有助於結果(result)的提昇 (Risher, 1999)。

就績效管理層面界定，所謂待遇係指組織針對員工所提供勞務之金錢對價給付，驅使增加其個人附加價值及激勵其產生預期行為，以配合或落實組織目標、策略及績效的激勵工具。而績效待遇所指涉者，就給付基礎言之，涵蓋了基本薪給的人本薪；就組合論之，偏重於變動薪部分；就內容論之，則包含轉型為人本薪的基本薪給以及各種短期、長期誘因及獎金計畫的變動薪。

貳、待遇管理發展趨勢

待遇的研究如同經濟學的研究一般，其分析單元可分為個體的 (micro) 與總體的 (macro)。前者係以組織體系之下個別待遇決策單元 (如員工、或員工組成的團隊及組織) 為研究對象，並探究其相互關係；後者則以待遇整體為研究對象，偏重於探究待遇制度與組織外在環境的變遷與競爭、組織類型、組織目標與策略、管理型態、組織文化等的整體關係，進而提出正確而有效的待遇政策或策略，以提昇組織績效。當然，個體與整體的研究並非涇渭分明，二者之間存在交光互影的互動關係。

從個體觀點論之，待遇的理論與實務研究亦如古典經濟學一般，是建立在經濟人的假定之上。亞當·史密斯發現人性中重要的驅動力，他稱之為「性向」 (propensities)：每個人都要過更好的生活。在經濟思想史中亞當史密斯常被引用的一段文字。他說：「我們的晚餐不是來自肉販、釀酒師傅與麵包師傅的仁心

善行，而是基於他們的自身利益。」此外，「交易亦是人性中的共同性的性向」（馮勃翰譯，民 89 年）。同樣的，在組織的系絡下，相關激勵員工行為的待遇理論也是基於員工自利行為衍論而成的，較著名的就是 Skinner 的增強理論、Vroom 的期望理論、以及 Adams 的公平理論等。基於自利、交易與社會比較的基本特質，個體研究的學者與實務者建立圍繞著「員工與組織間交換服務與報酬的意願與行為」基本主張的各種待遇制度，例如以職務分類為基礎的基本薪制度、績效待遇制度。

就總體觀點論之，待遇的理論與實務著眼於如何建立合適 (fit) 的待遇制度，以因應組織內在環境的變遷及競爭的壓力。如 Lawler III 在 *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems* (1990) 及 *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy* (2000) 二書，均強調以策略待遇的觀點，分析待遇制度與巨變、競爭環境的適性關係 (adaptive relationship)，以追求組織效能與績效。Risher & Fay (1997) 在「省思政府待遇方案」(Rethinking Government Compensation Programs) 及「規劃未來」(Planning for the Future) 等文指出政府再造與待遇改造間之關係，並期許待遇制度應作為政府改造的工具。著名的管理顧問公司 The Hay Group 研究 LEGO, Hallmark, Holiday Inn 等領先公司，強調待遇在組織變遷中應扮演重要的支持 (support) 的角色 (Flannery, Hofrichter & Platten, 1996)。

當然，總體的分析最後還是會回到個體—員工的行為，因為待遇是組織處於巨變之中博取員工之心的最有效激勵工具，它能緊緊抓住員工對變遷的接受與承諾；它是溝通、增強新價值、新行為，支持為結果負責，酬賞新績效目標等的重要工具 (Flannery, Hofrichter, & Platten, 1996)。

隨著科技、環境及工作倫理的改變，待遇制度也在變化之中。Lawler 認為傳統待遇研究取向是建立在官僚模型 (bureaucratic model) 之上，該模型強調組織應如何結構化及加以管理。該模型的假設：員工願意接受指揮，層級節制及控制可保證效率提昇。新管理研究取向則係建立在員工承諾 (employee commitment) 與員工投入 (employee involvement)，較不強調由上而下的控制；就組織功能層面言，意味著較低程度的層級節制，盡可能加強低階層員工的決策功能，更強調員工發展。隨著新管理取向發展，私部門待遇管理亦需有所變革 (Lawler, 1990)。

Donnellon & Scully 曾對官僚模式底下的報酬制度，及後官僚組織底下應然的報酬制度，提出精闢的分析。他認為：「我們至今仍主張，欲改革官僚體制的反功能特徵，必須同時改變報酬制度。說實在的，輕忽報酬制度改革之必要性，將對以團隊為基礎的後官僚組織之發展，產生嚴重的障礙。大多數人僅著眼於改變分工方式，這種作法將無足以實現後官僚組織的承諾。我們必須改變報酬結構，以支持後官僚體制。」(Donnellon & Scully, 1994) 有關新舊待遇制度的特徵，如表 4-2：

表 4-2：傳統與非傳統待遇制度的特徵

區分	傳統的（官僚體制）	非傳統的(臨時組織) (adhocratic)
待遇的基本成分（basis）	職務；任職的時間	績效；員工所擁有的技術
給付水準 公平 基準	內部的 市場	外部的 績效
組合 強調 所冒風險 酬賞 福利抉擇	薪資 低 年資 低—固定	誘因 高 績效 高—可變
行政管理 決策制訂 溝通事宜 員工投入 給付方式 政策	中央集權化 封閉的 低 秘密 不具彈性	分權化 開放的 高 公開 彈性
普遍的實務	個人誘因方案 功績俸 利潤共享	成果共享 技術薪

資料來源：Doherty & Nord (2001)

自一九九〇年代的泰勒式管理至今，待遇制度已有重大的改變。從本質上來看，則經歷了如同佛家所描述的人生三個境界的蛻變：第一個境界：見山是山；第二個境界：見山不是山；第三個境界：見山又是山。待遇的分析單元或本質，亦由原偏重於以人為本的人本薪，轉變為偏重以職務為本的職務薪，再次轉變為人本薪，如表 4-3。

表 4-3：待遇制度變遷情形表

要素	較遠的過去 (1950s- 1960s)	最近的過去 (1970s- 1980s)	現在 / 未來 (1990s-??)
環境情勢	少有變遷	略有變遷	持續變遷
所採用的方法	唯一的工作評價系統以及有限的薪資市場資料	標準化的工作評價系統以及詳細但廣泛的薪資市場資料	多樣取向（各種技術/能力，與薪資市場資料及電腦模式等密切結合）
目標	以職務為本的內在公平	同前＋以市場價值為本的外在競爭	以個人成就為本的內在公平＋市場價值
待遇的工具	薪級範圍 (以職務為基礎)	同前＋以人為本的績效誘因制	以人為本的待遇率（標準）＋以人為本的績效誘因制

資料來源：Wolf (2000)

公部門待遇制度的轉變亦循著類似的軌跡演進，以美國聯邦政府待遇制度的蛻變為例，則更為貼切。美國建國之初，公務人員待遇是按每個人的職稱（job title），與職務內容無關，有些人工作較輕鬆卻支領較高待遇，完全看人給薪。到了一九二三年職位分類法公布之後，才建立起以職位分類制度為基礎的「職務薪」（job-based pay）——即影響深遠的同工同酬（equal work, equal pay）待遇制度。由於該制度過於強調公平價值、過於強調整體一致、過於僵化的職位分類待遇制度，終於在一九七八年文官改革法展開改造之舉，其改革措施有三：第一，推行試辦計畫（demonstration project）變革；其次，推行功績俸（merit pay）以及第

三，高級文官群的待遇制度。於是「人為本」待遇制度(people-based pay)開始嶄露頭角。一九九〇年聯邦公務人員待遇比較法案(Federal Employees Pay Comparability Act of 1990)實施之後，配合柯林頓總統所屬行政府改造措施，美國聯邦政府公部門待遇制度質變的現象更為彰顯。由重視職務轉變為重視員工的個人價值，員工的成長與發展(Risher, 1997)。如 Risher (1999) 所指出新的待遇方案包含：職段(Banding)——新的待遇管理基本架構；市場價格(Market Pricing)——新的焦點擺在外在待遇水準；績效待遇(Pay-for-Performance)——新焦點擺在員工的貢獻。如 Risher & Randow (1998) 所提出之公部門新待遇模式的基本概念：(一)寬職段薪資範圍(Broadbanding salary ranges)；(二)功績俸或類似能力薪(competency-based pay)的設計；變動薪取向(Variable pay approaches)，包含：成效分享制(gainsharing)及團隊薪(team-based pay)等。

綜而言之，因應環境變遷及競爭需要的公私部門待遇原則可歸納為：(一)創造一個正面而自然的報酬經驗；(二)結合報酬與組織目標以營造雙贏的伙伴關係；(三)培養員工休戚相關感；(四)整合報酬工具；(五)運用基本薪酬賞員工精進本身價值；(六)運用可變薪酬賞結果(Zingheim & Schuster, 2000)。

第三節 績效待遇制度淺說

績效待遇哲學的起源，可以遠溯到一八七〇年代泰勒的科學管理理念。績效待遇(pay for performance)就是指：員工待遇須視績效定之(make pay contingent upon performance)。傳統上，所謂績效待遇係指在某一特定期間內，員工的財務性報酬是依據其績效的量度(measure)決定之(Perry, 1991)。在此理念之下，績效待遇制度雖然形形色色，但是主要指的是待遇組合中的變動性部分，就是各種誘因及獎金制度，學者稱之為變動薪(variable pay)。但隨著資訊科技、知識經濟及全球化競爭的來臨，績效待遇理念、制度也有重大的轉變，除了原有的變動薪之外，尚及於基本薪部分。如前所述，基本薪管理受到關注組織績效趨勢的影響，能力薪及技術薪等新的待遇管理理念與增進員工能力相結合，透過增進員工技術

或技能之價值，俾有助於結果(result)的提昇 (Risher, 1999)。

質言之，在當前的系絡之下，績效待遇制度應包含（一）原屬固定性質基本薪內由個人技術、知識決定之人本薪（person-based pay）部分，亦即將報酬與員工的技術、知識結合的技術薪，以及讓技術薪得以著床而孕育的寬職段待遇結構（broadbanding pay structure）；（二）屬變動部分的變動薪（variable pay），係將報酬與結果或產出（result or output）相結合。

壹、人本薪

員工是組織的根本，古今中外皆然。朱元璋有云：「賢才，國之寶也」（語出明史，選舉志）。在一九六〇年代開始，西方管理學者逐漸將員工視為組織的資源（resources），Peter Drucker 說：員工是組織最寶貴的資產（assets），員工由原為成本（cost）提昇為資產，在組織中的地位已經大為提高。但是即使將員工視同資產，仍具有貶抑之意味，因為就會計學言之，資產具有三個要件：能產生未來的價值、為他人所擁有，其價值能以金錢衡量，亦即資產是可以買賣的，組織需投資並管理之。但如能將員工視為投資者而非資產者，如此資本則由員工自我擁有，員工自行決定是否進行投資。組織與員工間堅固的磐石是來自彼此間互利的意願及能力。他們的關係是建立在互利的基礎上，而非犧牲對方的利益之上。員工投資的人力資本方程式=（能力+行為）×努力×時間。組織要釐及履及調整投資與報酬之間的關係，才能促使員工不斷的投資人力資本（Davenport, 1999）。在將員工當成人力資本的知識經濟時代，待遇管理方面的配套措施，就是透過增加員工個人附加價值，以其契合組織績效或結果提昇的「人本薪制度」，可包含寬職段待遇結構待遇以及技術薪二大類型。

一、寬職段待遇結構(broadbanding pay structure)

寬職段待遇結構，係指一個待遇（職務）結構應簡化為較少的職等及較寬的薪級範圍，且容許管理者具備更大的裁量權，可在這些薪級範圍內設定個人的薪資（Klingner & Nalbandian, 1998: 118-119; 134），因此該制度寓有依職責決定薪俸結果的涵意。或更根本地說，它可能意味著較深層文化的轉變，變成具有瘦身的組織結構（leaner organizational structure），負較多的人力資源管理權責，更

具組織的彈性，較重視個人生涯規劃及陞遷（advancement）。無論其預期目標為何，寬職段待遇結構均顯示「少而寬」的薪資範圍。傳統的待遇結構之高低階薪資範圍，呈現高度重疊（20 或更多）的現象；每個薪資範圍之內的差距為 40-60%。相反的，寬職段待遇結構可能只有 4 個到 10 個重疊的薪資範圍，而每個薪資範圍內的差距高達 150% 或更多（請參見圖 4-1）。

典型上，寬職段結構是支持以人為本的待遇支付取向，例如，能力薪、技術薪、以及生涯階梯（career ladder）讓組織更能夠獎酬員工本身，根據員工本人的能力及其對組織的貢獻，在待遇結構上攀升。

雖然採用寬職段取向的理由差異相當大，但最主要的理由不在於它是最新的取向，而是該結構最足以支持組織的策略，大部分組織已修正其制度，以配合較大幅度的組織變遷，採行寬職段結構的理由：

1. 降低對於陞遷及職等的強調。
2. 授組織以彈性，以回應各種變遷中的組織需求。
3. 剷除阻礙團隊及合作的各種障礙（例如，因狹隘的職責界定所形成的障礙）。
4. 提供員工個人成長以及績效的肯定的機會。
5. 將更多的人力資源決定，轉授至業務單位主管之手。
6. 促進（及鼓勵）橫向的職務調任。
7. 減輕職務評價所形成的行政負荷。

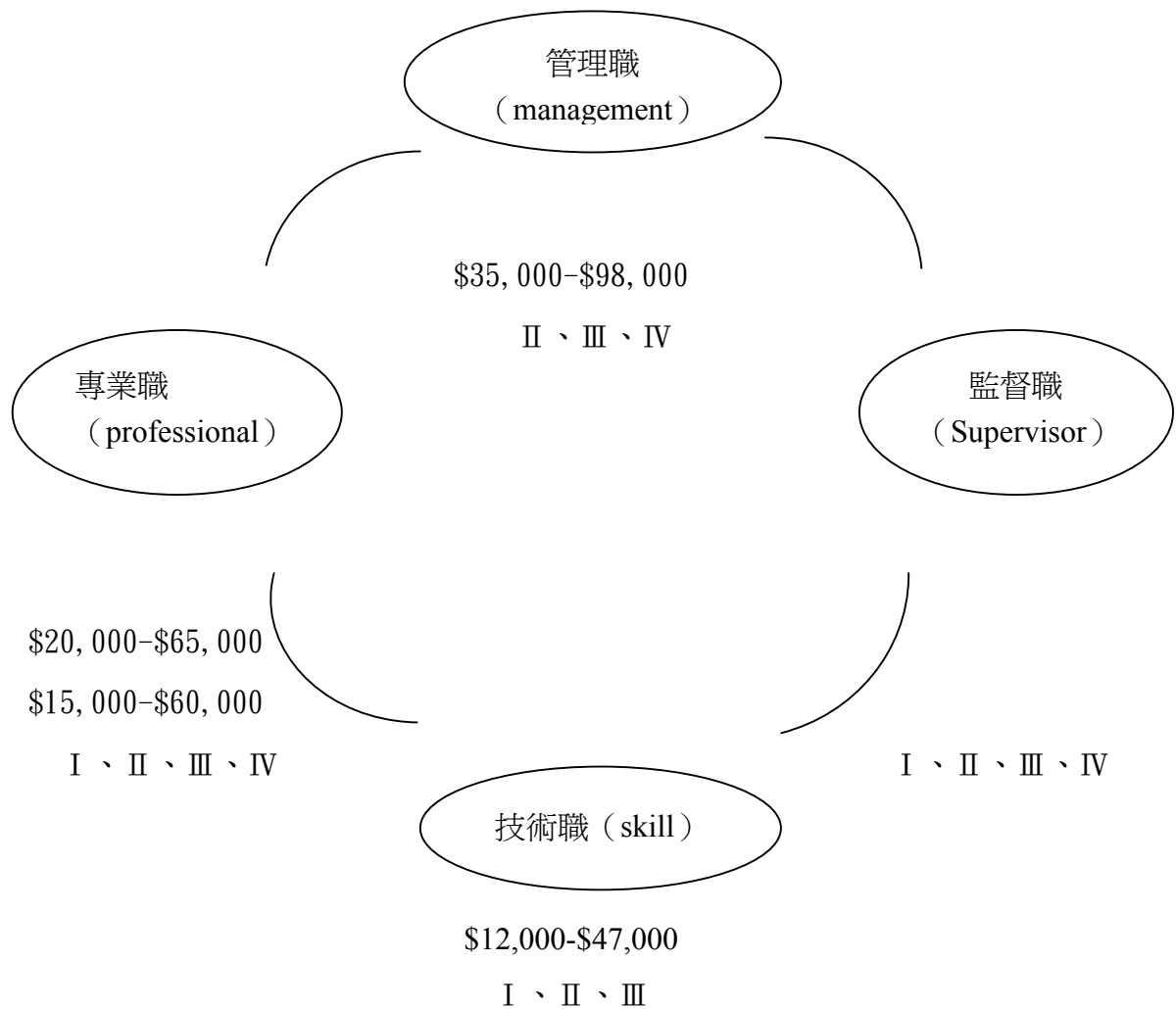


圖 4-1：職段結構與生涯階段

資料來源：Belanger & Rosen (2000)

二、技術薪

技術薪名稱不一，有稱為能力薪或知識薪者。問題是：到底它們是指涉不同的概念，或者根本就是同一概念呢？學者專家中，有以技術薪統稱之（Lawler, 2000）。有以員工別分之，藍領階級的工作為技術工作，因之而給薪，謂之技術薪，多見於製造工廠、裝配線；而白領階級工作為能力工作，因之而給薪者，謂之能力薪（Milkovich and Newman, 1999; Ledford, Jr. and Heneman, 2000）。然多數學者含糊稱之。本研究只作浮光掠影的介紹，故以技術薪統稱之。

在技術薪的制度之下，員工係依據其嫻熟（mastered）技術的數目及種類給

薪，擁有技術愈多，所支領之薪資愈高。它的基本邏輯是員工所擁有組織所需要的技術愈多，愈有助於個人績效、單位績效以及組織績效的提昇。例如，國泰人壽公司有按員工所獲得之精算師執照及執照等級之不同另給與工作津貼。

根據研究指出，技術薪具有下列特性（Lawler, 2000）：

1. 以技術支薪，會是一個決定員工個人基本薪的有效取向。
2. 技術薪制度是一個相當難以發展的制度，因而須對組織的管理風格及需執行之任務，有著透徹的瞭解。
3. 技術薪制度維持成本較高。因為當組織的技術與結構變遷，或者員工改變其執行任務的技術之後，待遇制度就必須隨而更新。
4. 一般而言，員工喜愛技術薪制度程度，超過職務薪制度。部分原因是員工感覺對技術薪較能控制，且能賺較多的金錢。
5. 技術薪制度在實施初期，會有較顯著的成效。因為實施初期，會使得員工的技術大幅增加。
6. 由於它們不支付持續增加的績效，因此，技術薪制度最好與酬賞個人、單位以及組織整體績效的績效待遇制度（變動薪制度）相結合。
7. 技術薪有效運作的前提，是能夠發展出具有信度及效度的測量方法，去測量員工執行主要任務的各種能力。
8. 員工若能參與技術薪制度設計，則該制度易於成功。
9. 技術薪制度有助於留住技術高超的員工，因為他的薪資水準與勞動市場持平，因為他修鍊出本組織所需要的獨特技術，在本組織極有價值，在其它組織則不見得有價值。

根據中國時報報導：「證照取代學歷時代來臨，媒體調查，三成待職者選擇報考專業證照，一旦考上飯碗較有保障。在經濟不景氣的時候，考證照就像買保險一樣，多一張證照，就多一份保障，有一張能力證明，求職者可以增加本身的

附加價值¹。」政府部門若干用人制度的改變，如醫事人員的任用，改用專門職業考試取代公職高普考；各職業訓練機構職業訓練師；民航局飛航管制人員證照制度等等。證照制度逐漸受到重視，預告技術薪時代即將來臨。惟我國公務人員待遇制度的根基，是公務人員俸給法所規範的俸給制度，該制度是基於職位分類制度、工作評價的職務薪。當我們論及以績效導向來改造我國公務人員俸給制度時，此一針對公部門員工基本俸給影響深遠的待遇管理理念趨勢，卻為多數學者專家所忽略。

貳、變動薪

變動薪在私部門風行已久，向為績效待遇的主要內容。根據一項針對美國大型的公私部門組織的調查，其中有 90%的組織要求實施績效待遇制度（Pay for Performance）（Milkovich & Newman, 1993）；實施績效待遇制度已變成為世界經濟合作及發展組織（以下簡稱 OECD）會員國展示政府改造決心之象徵（OECD, 1997）。雖然在公部門實施變動薪的機關屈指可數，但是其在公部門的實施具有無比的潛力（Risher and Randow, 1998）。所謂變動薪，係指員工在基本俸給之外，所獲得之財務性給與，其支領數額直接地與員工個人、團隊、部門或組織之績效相結合，並由對組織具重要性的一些量度（measures）決定之（Owens and Partners, 2000）。關於變動薪的類型，種類繁多，茲綜合彙整如表 4-4。

¹ 中國時報，民 90 年 8 月 5 日，「證照取代學歷時代來臨」，第 6 版。

表 4-4：變動薪類型表

名 稱	內 容
功績俸(merit pay)	員工個人薪資的增加與員工績效評估結果，存在著函數關係。加薪之數額是按員工考績等級差別支給之，並擺在來年的基本俸給之內。例如，美國聯邦政府以 GS13-15 管理人員為對象的功績俸。
一次獎金 (lump sum bonus)	如同功績俸一般，係按員工績效等級支給之。但是並非加到基本俸給之內，而是以獎金形式，一次發給之。例如，我國的考績獎金、事業機構的經營績效獎金。
個人即時獎金 (individual spot bonus)	當員工有卓越的績效時，即時發給之，特別執行某專案的卓越成就，行政院人事行政局實施之《行政院暨所屬行政機關績效獎金實施要點》中的個人績效獎金屬之。
員工個人的誘因計畫 (individual incentive plan)	此一變動薪的給付標的是獎勵員工額外的生產（例如，佣金制、按件計酬制）。功績俸與一次獎金的績效評估量度通常是主觀的(subjective)；而這種變動薪的績效評估量度是客觀的(objective)(例如按銷售數量發給之)。例如，國泰人壽壽險人員的佣金制，或台塑公司的生產績效獎金。
利潤分享制 (profit sharing)	以團體為績效評估標的。至於其評估量度則為財務性目標的超越。
成效分享制 (gainsharing)	與利潤分享制不同之處，團體績效評估標的不在財務性目標的超越，而是某些成本指標（例如，最常見的是勞動成本，此外還有廢料的成本、用品的成本；顧客抱怨的降低；產品的損壞率）。此外，員工感覺利潤的達成較難掌握，經常受制於高層主管，而員工感覺到上述成效項目反而較容易掌握。屬美國聯邦政府的績效待遇努力方向之一，公部門的實施有其可行性。

資料來源：本研究整理

參、公部門實施績效待遇制度的出路—績效待遇制度的在地化

以上所述績效待遇制度新猷，大都源自於私部門的創制，當它們被移植至公部門運用之時，原本就難免有適應上的問題。更何況，公部門公共服務的績效衡量先天上的限制及困境。然而，績效待遇制度的實施既然已經成為不得不然的政府改造措施，那麼，如何為公部門實施績效待遇尋得出路呢？績效待遇制度的在地化(localization)或許才是公部門績效待遇制度突破困境，執行成功的出路。而所謂績效待遇制度在地化，其實就經由持續辯證績效、待遇以及學習機制三個變項之間的反覆過程後，經由試誤的學習，增加績效待遇制度適應組織特有系絡的適應能力，產生生物般的演化(evolution)現象，逐漸形成一種與系絡結合的績效待遇制度知識，成為組織默會的知識(tacit knowledge)。最後，建構一個具有在地特色而能夠生根成長的績效待遇制度。首先，績效待遇制度是探討績效與待遇二個變項間的辯證關係(dialectical relationship)。從學理上言之，績效待遇成功的條件為確保：（一）使待遇與組織成功關鍵要素結合；（二）創造員工感受待遇與績效堅固結合的情境(Wilson, 2000)。就實務上，從OECD的研究亦指出公部門績效待遇制度失敗的主因之一就是，缺乏具有信度與效度的績效評估機制(OECD, 1997)。其次，我們認為，績效管理及績效待遇的執行是個組織學習的過程，是經驗累積的過程和學習的結果。各機關首先需透過「做中學」(learning by doing)及「用中學」(learning by using)，來對績效待遇的理念、制度及績效衡量方法加以熟悉，盡量地學習使得公部門績效衡量指標的信度及效度提高。在績效待遇制度的執行過程中經由不斷的學習之後，逐漸能夠登堂入室，展開探索中學習(learning by exploring)。此外，也可以經由員工、管理人員、單位及組織間集體的互動學習(learning by interacting)，增進績效與待遇之間的連結。

要言之，績效待遇制度執行成敗關鍵在於績效待遇制度學習機制的建立。而學習機制的建立，其實隱含著一個重要的觀點，在某個績效待遇的學習型組織之內，建立起每一個參與者（員工、管理人員；個人、團隊、單位及組織整體）對

於績效評估指標或量度的建立、績效待遇的分配……等績效構成要素及其間關係的有效學習，經由探索學習、互動學習等過程，逐漸形成一種與系絡結合的績效待遇制度知識，成為組織默會的知識(tacit knowledge)，累積為組織的知識資本(Knowledge capital)，孕育成一種側重績效導向的組織文化，最後，成為一種有根、能夠成長的在地化績效待遇制度。

多數人執著於公部門績效難以量化、難以客觀衡量，對於公部門績效待遇採悲觀的態度。而 OECD 在 1993 年及 1997 年針對其會員國實施績效待遇經驗研究結果，露出一道曙光：(OECD, 1993; 1997)：

過去，公部門欠缺清晰地可驗證的政策產出，導致評價等級的方法成為唯一決定績效待遇基準的困境。因而，使得績效待遇的分配，無法滿足績效的期望。而各種量化量度及特定目標（例如，目標管理方法）的運用，較諸前述簡單評量等級，更能提可供信而有徵績效評量結果。根據實證調查結果顯示，評量等級法和一些更信而有徵的績效評估方法結合之後，對於績效待遇制度的績效效果有重大的提昇。

OECD 的實證研究結果，讓我們體會到制度是在成長之中，在探索學習中，逐漸發展出可行性之路。Perry 在檢視美國聯邦政府及地方政府實行績效待遇制度成敗之經驗，歸納出以下幾個原則，作為實施及執行績效待遇制度之參考(Perry, 1991)：

一、塑造適宜之文化

機關如具有支持性組織文化(supportive culture)，則績效待遇制度成功之可能性較大。如果機關缺乏落實績效待遇制度之共識，或缺乏其他有助於推行該制度之相關配合措施。那麼就缺乏推行績效待遇制度之組織文化。總之，讓績效待遇制度成功之道，就是塑造支持性組織文化。

二、權變設計

如果整個政府機關一體適用同一套績效待遇制度，往往無法因應各機關個別需要。簡言之，績效待遇制度之設計，應有權變之觀念。績效待遇制度在把握大原則之下，宜由各該機關因應個別環境，而自行設計。如果制度上之設計，無法敏於反應各機關個別需要，則失敗可能性大增。

三、員工之參與

員工如能參與績效待遇制度之設計及執行過程，會有令人意想不到之結果。經由員工之主動參與，將加強管理人員及員工間之互動，彼此間有了充分瞭解後，績效待遇制度成功之可能性大增。當員工主動積極參與後，會增加對該制度之瞭解，員工有了深刻認識之後，將加深對該制度之支持及信任。由於公務人員人數龐大及公平觀念之影響，政府機關績效待遇制度之實施，尤應重視員工之參與。當員工參與績效待遇制度到某種程度之後，對於管理人員之信任感及組織之認同感，將與時並進，有利於該制度之實施。

四、以漸進方式實施

績效待遇制度最大的問題，在於難以立即發展出公平而可信的績效衡量尺度，因此，靠著經驗之累積，逐步調整修正，是成功實施績效待遇制度的不二法門。

五、發展多元、有意義之報酬工具

由於政府激勵問題之多樣性，我們應該避免依賴單一之激勵制度。各機關在設計激勵制度時，應特別重視各項組織系絡（Organizational Context）因素，作多元之設計。

第四節 行政機關試辦績效獎金制度簡介

行政院民國九十年核定之「全國行政革新會議結論行動方案」其中「行政文化議題總結報告二、具體建議（二）調整行政管理措施：改革考績制度及實施績效獎金制度作法，強化政府績效管理制度。」行政院人事行政局轉為積極推動。於是自去九十年三月二十七日起曾多次邀集學者專家及各機關開會研商，並同時分別參訪前述之台塑等標竿企業及新加坡。於八月二十三日在邀集院屬各部彙集各直轄市、縣市政府負首長開會研商，普獲各機關正面認同與支持，嗣於民國九十年九月二十四日核定「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」，民國九十一年一月一日起正式試辦。茲將該績效獎金實施計畫規劃原則及重要內容摘陳如次：

壹、制度規劃階段

一、規劃構想及原則

- （一）採試辦作法，視各自願機關實施成效，漸次推廣。
- （二）強化績效管理制度，落實施政計畫及施政成效。
- （三）採行多樣化的績效管理工具，以因應各機關不同業務特性。
- （四）兼顧團體績效與個人績效之提昇。
- （五）各機關自訂績效獎金發給規定，以落實授權與員工參與之民主精神。
- （六）重視績效管理回饋過程。
- （七）不增加經費，對原核定之預算人事費作合理與有效之重分配。

二、依據

行政院核定之「全國行政革新會議結論行動方案」其中「行政文化議題總結報告二、具體建議（二）調整行政管理措施：改革考績制度及實施績效獎金制度

作法，強化政府績效管理制度。」

三、適用對象

- (一) 行政院暨所屬各級行政機關年度總預算所列員額及年度進行中經核准增加員額之現職公務人員（含技工、工友、聘用、約僱人員）。
- (二) 各機關所屬臨時、額外人員由各機關自行衡酌納入。
- (三) 不含下列各機關學校或人員：
 - 1. 軍事機關
 - 2. 各級公立學校
 - 3. 經行政院核定支領獎金有案之人員

四、經費來源及額度

- (一) 來源：在各機關原核定年度預算人事費項下勻支。
- (二) 額度：機關預算員額 × 每人每年度最高新台幣五千元。（應扣除經行政院核定支領獎金有案之人員數）

五、種類及數額團體績效獎金

- 1. 按前項經費額度百分之八十提列。
- 2. 由機關於年度終了，評核一級單位（含機關核定之任務編組）整體績效分級發給。
- 3. 獲獎單位應衡酌所屬成員個人貢獻程度及工作績效分等第支給或統籌彈性運用，不得平均分配。

(二) 個人績效獎金

- 1. 按前項經費額度百分之二十提列，當年度未核發之餘額可流為單位績效獎金。
- 2. 由首長衡酌員工貢獻即時發給，受獎人數以不超過員工總人數十分之一。

3. 全年度最高上限為新台幣五萬元。

六、績效評核原則

(一) 單位績效獎金評核原則：

1. 依據施政計畫訂定客觀及量化之具體績效指標，且超越目標達成率百分之十以上者。
2. 執行重要政令，績效卓著者。
3. 對於主辦業務能創新思考，提出具體改進措施，具有重大績效者。
4. 適時消弭意外事件或搶救重大災害，有具體成果者。
5. 對於重大困難問題，提出有效方法，予以順利解決者。
6. 善用民間資源、促進民間參與公共建設、運用志工或推動機關業務委外作業等，有具體績效者。
7. 辦理招商投資業務，有具體成果者。
8. 運用革新技術、方法或管理措施，具體開源或節流，績效顯著者。

(二) 個人績效獎金評核原則：

1. 圓滿達成年度施政計畫者。

2. 推動具體開源或節流措施，經實施結果確有績效者。
3. 創造革新性施政措施並獲有績效者。
4. 提高為民服務及施政品質，具有重大管理績效者。
5. 達成工作計畫所訂之具體量化目標者。
6. 改善投資環境或吸引投資，具有績效者。

七、推動綱領

(一) 培訓階段：

1. 行政機關實施績效獎金制度種籽研習營暨實作研習營：

(1) 種籽研習營

行政院所屬各部會處局署及省政府、直轄市政府、縣市政府人事及研考單

位之主管科（課、股）長及主要承辦人員培訓工作，應於民國九十年十月五日前完成（行政院人事行政局主辦）。

(2)實作研習營

各部會處局署及省政府、省諮議會、直轄市議會、直轄市政府、縣市議會、縣市政府所轄各級機關（含鄉（鎮、市）民代表會）人事及研考單位之主管科（課、股）長及主要承辦人員培訓工作，應於民國九十年十月十五日前完成（各部會處局署及省政府、直轄市政府、縣市政府主辦）。

2. 推動績效待遇制度各區說明會：

行政院暨屬各部會處局署及省政府、直轄市政府、縣市政府暨所轄機關主管人員說明會，應於民國九十年十月二十日前完成（行政院人事行政局主辦）
部會處局署及省政府、直轄市政府、縣市政府對所轄各級機關主管人員是否舉辦說明會，由各主管機關自行決定。

(二) 審核、執行階段：

1. 各部會處局署及省政府、省諮議會、直轄市議會、直轄市政府、縣市議會、縣市政府應於民國九十年十一月底前將其績效獎金實施計畫陳報行政院，行政院績效獎金實施計畫審核委員會應於民國九十一年一月完成審核作業，並簽陳行政院核定後函復執行。
2. 各部會處局署及省政府、直轄市政府、縣市政府所轄機關（含鄉（鎮、市）民代表會）應於民國九十年十一月底前將其績效獎金實施計畫陳報各權責機關，各權責機關績效獎金實施計畫審核委員會應於民國九十一年一月完成審核作業並由各權責機關函復執行。

八、執行與考核

- (一) 行政院所屬各部會處局署及省政府、直轄市政府、縣市政府經行政院核准之績效獎金實施計畫，以一年為試辦期，於試辦屆滿後二個月內進行成效檢討及研訂次年度實施計畫，並提報行政院，決定是否繼續實施。
- (二) 部會處局署及省政府、直轄市政府、縣市政府對於所屬機關之績效獎金實施計畫，應要求確實依照本計畫規定之績效評核原則，評定其具體之評估指標，並比照前項程序規定辦理成效評估。
- (三) 本計畫實施期間，人事行政局得隨時會同有關機組成查核小組，實地瞭解辦理情形。年度進行中，如經查核發現未依規定執行或績效不彰者，得核予立即停止試辦或次年度停止試辦一年。

貳、制度執行階段

行政院所屬各機關總計有 277 個機關參加試辦，含 27 個部會及縣市政府，以及 250 個附屬機關。為瞭解各機關實際推動情形，人事行政局組成訪查小組自七月十二日起訪查 33 個機關。根據實地訪查及問卷調查結果顯示，多數員工都體會到推動績效管理制度是縮短民眾對政府信心落差的主要途徑之一，因而對該制度多採取正面肯定支持之態度。訪查過程中的確發現某些機關如：經濟部智慧財產局、行政院新聞局、行政院公平交易委員會、行政公共工程委員會、內政部東區老人之家、行政院衛生署疾病管制局、宜蘭縣政府及北埔鄉公所等，其推動決心及實施成效，均足以成為各機關標竿學習的對象。

第五節 結語

理想的待遇制度設計，應能有效引導公務人員在工作態度與行為上的改變，

激勵其整體績效能夠提昇，這也是本研究第三章論述績效管理的其中一項重點所在。然而從本章探討待遇管理制度的演變趨勢時可知，待遇管理的績效誘因設計，逐步從職務為本轉變為以人為本，如此才能增加績效與待遇之間的連結關係。此外，本章認為公部門在實施績效待遇制度時，應特別重視學習機制的建立，也就是組織內的每個參與者要能經由績效評估指標的訂定、績效待遇的分配等參與，使其孕育為一種績效導向的組織文化，而生根為在地化的績效待遇制度。在此基礎上，本章指出行政院目前試辦之績效獎金制度，為我國落實績效管理制度奠定良好的基礎，但仍有若干改進空間，茲舉其犖犖大端者，建議如次：

一、整合行政院主管之「機關施政績效評估制度」與人事行政局主管之「績效獎金制度」，減少各機關作業負擔。

二、修正公務人員考績法，增加團體績效評核之機制，使得績效獎金制度與公務人員考績制度作有效連結。

接下來四章將參採標竿學習的理念，針對先進國家的公務人員、我國民間企業、私立大學教師以及軍職人員的考績制度，進行介紹與比較整理，冀能得出可供對我國公務人員考績制度改進之啟示。

第五章 先進國家公務人員考績制度之介紹

第一節 前言

人事政策及措施係受其自身政、經及社會發展之歷史及文化系絡影響，並有其自身制度設立之理念與價值，並隨著時代變遷而與時俱進地加以興革及改進，以因應不同時代的社會與國家發展需求，故本章儘量是以「描述性」的立場，在現有的資料範圍內，進行文獻整理與彙整工作；惟限於所掌握的語文種類及相關資料有限等情況下，雖已盡量蒐集國內外相關文獻及資料，但恐仍有不足之處，故僅能介紹包括美國、英國、法國、德國、日本、紐西蘭與新加坡之內等七個先進國家當前考績制度梗概，並盼能透過此一文獻檢視與比較的途徑，豐富我們對於考績制度之瞭解。

在介紹完上述各國考績制度梗概後，本章將對各國考績特色進行比較整理，並從中得出對我國公務人員考績制度改進之啟示，以為最後提出政策建議之基礎。

第二節 美國公務人員考績制度

美國聯邦政府的考績制度早期係由文官委員會所統一頒訂與執行，惟其效果不佳，一九五〇年由國會通過之考績法(Performance Rating Act)，業已改朝「分權化」方式辦理考績，允由各機關經文官委員會同意後，自行設立與運用一套或多套的考績計畫，由於強調分權化之精神，相關條文相當簡略，並已納入美國聯邦法典第五編第四十三章第一次章。在一九七八年頒布之「文官改革法」(Civil Service Reform Act of 1978)中，為謀強化功績制(merit system)之精神，以及增加文官對於政策目標「回應」(responsiveness)能力與擴大管理權之裁量與彈性

(managerial discretion and flexibility)(Ingraham, 1992)，揭示三項新原則：(一)定期考評公務人員的工作績效；(二)鼓勵公務員參與考績標準之訂定；(三)以考績作為訓練、激勵、調升、晉升、降級、留任、及免職之依據。

近年來為配合重視績效導向的政府管理改革，人事管理局也修正相關法規及命令，將法律所稱的考績觀念擴大，轉而強調運用績效管理概念辦理考績，一九九三年，聯邦政府通過「政府績效及成果法」(The Government Performance and Results Acts)，明定各機關應訂定績效計畫並據以編列預算，並依據計畫之執行情形，評定各機關公務人員的工作表現。依據一九九五年頒布之「政府績效評估及獎勵條例」之規範，目前聯邦公務人員考績評量係透過規劃(planning)、管制(monitored)、發展(developing)、評量(rating)及獎勵(rewarding)績效表現良好者等五個連續性之工作途徑所組成；另為貫徹分權化的制度設計精神，文官委員會業已於同年起停止許多程序性要求(procedural requirements)之規定，而授權由各機關得以自行決定考績制度之方式與等第(施能傑，民 88 年，頁 169)。以下謹從目前現有文獻資料與美國人事管理局官方網站(www.opm.gov)，略述相關制度內容；

壹、考績制度之項目及內容

美國考績制度以「績效」(performance)為考績評定之主要依據，並和獎懲措施配合。為了貫徹績效考核制度，力求考績法制的規章應該符合下列標準：(一)確立客觀考評標準以提高考績之公正客觀性；(二)揭示工作「績效標準」及「關鍵因素」；(三)訂定績效標準以辦理考績；(四)績優公務員予以獎勵；(五)績效不佳者予以輔導改進；(六)協助改進一次無效者，應予調任、降級或免職。

如前所述，當前美國考績制度之衡量係依據機關策略及績效目標，決定每一績效計畫及其工作項目之績效項目後，接著即應發展績效標準之衡量方法，大體而言，衡量工作單位及公務人員績效標準的方法大致可以區分為「一般性衡量標準」及「特殊性衡量標準」兩大類。一般性衡量標準主要包括公務人員及工作團

隊之「品質」、「數量」、「時效」及「成本效益」四大項；所謂工作品質是指工作團隊或公務人員所完成最後工作成品之準確程度、有用度及其效益、錯誤率與顧客滿意度；所謂工作數量，包括公務人員或工作團隊所提供服務或完成產品之數量；時效則是指完成工作的速度；成本效益則指公務人員或工作團隊為政府所節省之金錢、時間或人力等資源。至於發展特殊性衡量標準，其步驟為：首先，瞭解每一項績效項目中其一般性衡量標準（例如其品質、數量、時效及成本效益）之重要性。其次，建立衡量每一績效項目之品質、數量、時效及成本效益之指標與衡量方法，如果能以數值計量，則儘可能以量化方法衡量（如達成率、正確率、節省成本、花費天數、完成數量）。

現行績效因素可區分為三類，「關鍵因素」(critical elements)、「非關鍵因素」(non-critical elements)，以及「附加績效因素」(additional performance elements)。

一、關鍵因素：「關鍵因素」係指決定該職位工作成效的最重要因素，係指以工作資格條件或其工作效能的主要原因，通常為具體、描述性、可量化的工作態樣之陳述，而非抽象、規範性及難以量化的項目，如：教導及技術協助低階人員、疑難項目之處理、能妥適回應服務對象的申訴等工作表現，作為考績的重點，當關鍵因素的績效低於主管所訂定之最低標準時，可對員工採取「行為修正措施」(behavior modification practices)，將其送訓、諮商，重新規劃工作與職責，並不准在薪俸上晉級，甚者可予以免職或降職。當採取此種行動時，不需考慮該員工在工作構成部分的其他工作情形。

二、非關鍵因素：是指除關鍵因素以外，作為評估個人、團隊或組織綜合績效的一些面向(dimensions & aspects)，如目的與目標、工作計畫、方案計畫及其他表示預期績效的方式。

三、附加績效因素：附加績效因素係作為機構與下級單位或部屬溝通之工具，傳統考評者對於重要績效之預期，基本上該因素為機構所欲溝通與獎勵的事項，但不得作為評分及判定整體績效等級的依據，故不會影響個別公務人員年終考績，且毋庸如「非關鍵因素」般需設立績效水準。

貳、考績制度之程序與進行方式

一、考績的辦理方式

在績效管理的指引下，各機關辦理考績工作基本上可分成確立考績制度和辦理考績（施能傑，民 88 年，頁 170-171）。就確立考績制度而言，各機關應先擬定本機關的整體性考績政策準則，再循該政策準則設計各項實際實施的考績制度。整體性的考績政策準則至少應該說明六個面向事宜，首要是設定員工個人績效計畫書，二是明示考績制度所使用的人員對象，三是說明所實施的考績制度內容，四是機關內各項考績制度的設立程序與標準，五是要求考績計畫需遵循法令規定，最後是鼓勵員工參與考績制度與員工個人績效計畫書的設立與執行。

在關鍵因素訂定後，績效評核即可據此為依據。故於考績年度開始時，主管即對部屬的工作情形加以考核與記錄。主管的每位部屬均有一本考核手冊，方便主管就部屬的工作情形作摘要記錄，記錄即成為正式的官方記錄。考核檢查一年分成四次辦理，每三個月一次，第四次併入年度考績辦理。考核檢查時應就部屬的工作表現與手冊上之記錄與績效標準相互比對，同時應讓部屬知道。考核檢查之後，主管應該填寫考核檢查表，並交由部屬簽名，部屬如果拒絕簽名，應予以加註，並且報告上一級主管人員。

年度考績辦理完之後，應填寫考績表，內含評定的等級以及對員工考績結果應採取之行動，並與部屬進行成果鑑定討論（許濱松，民 87 年，頁 315）。考績結束後，主管及管理人員應立刻安排時間與部屬舉行面談，進行雙向意見溝通，目的在使受者因為其在主管心目中的工作優點與缺失，使受考者有機會提供改進的意見，商討面對考績結果擬採取的行動。

二、考績等第

新績效制度考績計分為五等，分別為「特優」(Outstanding)、「超過完全成功」(Exceed fully successful)、「完全成功」(Fully successful)、「尚可」(Minimally

unsuccessful)、「不及格」(Unacceptable)。在這五種等第中，超過完全成功、完全成功與特優三者為了便於考評，須作明確敘述，必要時應舉若干實例，考評結果如為「完全成功」，可獲得晉俸，如為「尚可」，則應考慮予以訓練或重新指派工作（許濱松，民 87 年，頁 314-316）。依規定只有當一個或多個關鍵性工作面向被評為「不及格」時，年終考績才可以考列為不及格。

三、考績結果之運用

美國新考績制度下對公務人員工作績效評估的結果，其運用之方式包括同職等內之晉俸、品級增加、功績俸加俸、特殊成就獎賞、陞遷、平調、降調或解職、受訓等之機會，亦為裁員考慮之依據。

參、考績制度之特色及功能分析

美國公務人員考績制度具有下列幾項特色：

- 一、將績效考核制度與績效管理制度相結合，依據績效計畫執行情形，評定各機關及公務人員之績效水準。
- 二、績效衡量項目之訂定，係由各機關依照業務職掌而定，講求隨著工作性質、工作方法與程序、工作期望之不同，而訂定不同的績效標準，強調彈性原則，以求客觀確實貫徹績效考核。
- 三、由公務人員參與考績標準之訂定過程，績效標準先由工作人員草擬，再與負責考核之主管及管理人員商討，如此所訂定的績效標準較為具體可行。
- 四、重視平時考核：主管對每位受考核的部屬，隨時記錄其工作情形於其專屬的考核手冊中。
- 五、落實績效評估之效果：考評過程中與員工面談以及績效評鑑結果之討論，皆是由主管與部屬採取雙向溝通的方式，一方面設立確實可行的績效目標，一方面可使員工及早發現自己的缺失而即時補救，主管亦可給予必要協助，如

此才能達到績效評估，提昇績效的真正目的。

六、考績的結果作為廣泛的人事管理措施之依據，包括有俸給、獎金獎勵與懲處、再訓練、陞遷等等，同時涵蓋了消極面與積極面之作為。不僅具有行政性功能，亦兼具發展性的功能，可有效促成行政績效之提昇。

第三節 英國公務人員考績制度

現行之英國公務人員考績制度，係一九七二年起始採用之「年度考評報告制度」，亦即運用統一標準化的考評報告來評定公務人員的考績，自一九九六年四月起，除高級文官外，各部與各執行機構亦有權決定其人員之考績制度，此稱之為「個人考評」(personal review)，其包括績效評價與個人潛能評量（許濱松，民 87 年，頁 172）。考評報告分為 A、B 兩種考評表，這兩種考評表內重要的部份均係統一規定，但也允許各部在必要的情形下視其所需酌情調整。

壹、考績制度之項目及內容

關於英國考績制度的項目及內容，以下將依照 A、B 兩種考評表加以說明：

一、A 表(亦稱為甲種考評報告表)---適用於文書官(書記官)以上，副司處長以

下的文官。在 A 種考評表中須記入下列內容：

(一) 一般項目：包含受考者姓名、受考評期間、現任職級、到職日期、最高學歷、專門職業或技術資格。

(二) 現有職務：工作說明、評估工作表現、受考人能力分析評估、訓練需求、調整工作看法、晉升的可能性、發展潛能、綜合考評、覆評者考評報告。

二、B 表(亦稱為乙種考評報告表)---適用於助理文書官(助理書記官)職級以下之人員。在 B 種考評表中須記入下列內容：

(一) 一般項目：受考者姓名、受考評期間、現任職級、到職日期、最高學歷、專門職業或技術資格。

(二) 現有職務：工作說明、評估工作表現、受考者能力分析評估、訓練需求、未來任用與晉升之可能性、綜合考評、覆評者考評報告。

區分 A 表與 B 表之主要目的，主要係為針對不同職級之工作人員進行考評，A 表較為重視評估受考者之管理及發展潛力，而 B 表內容大致與 A 表相似，主要的差異在於影響工作的特殊因素有所不同，大體而言 B 表考評所須評估之因素或能力為理解力、處事方式、完成之工作量、工作正確性、擔負責任情形、與他人工作情形、口頭與書面表達能力、數字能力、主管才能、語言能力、是否重視儀容，以及愉快親切與否等，其考評方法則與 A 表相同(許濱松，民 87 年，頁 135-168)。

惟由於前述 A、B 兩種考評報告表過於複雜，因此英國在一九八三年七月間，向英國首相所提出之檢討報告中，已將 A 表予以簡化，其表內容為：基本資料、工作說明、工作評估、覆評者意見、約談者對該員發展、訓練與安置的意見、受考者在約談後的意見、個人素質評估、對能否勝任高一層級職務的評估(許濱松，民 87 年，頁 138-139)。

從上所述可知英國公務人員的考績著重職務表現、個人能力、學識經驗各項因素，而考評的時程分為平時考核與年終考績兩種，平時考核重視工作「示範」與指導，年終考績則對一年來工作能力與績效予以考評，凡是具有發展潛力或適合陞遷的員工都會給予培育發展之機會。

貳、考績制度之程序與進行方式

一、考績辦理

英國現行公務人員之個人考評，係由業務部門主管實施，每年至少辦理一次，主管評列考績分數與考績等第之後，並與員工進行個人績效面談，大多數的評語乃經過面談後決定，並以其做為訓練發展計畫之基礎。

二、考績等第

各部會綜合指出員工工作績效時，按工作之績效區分為特優、甚佳、良好、普通、欠佳五個評估等第。前三級(一至三級)為合格，後面裡兩級(四、五)為不合格。此外，根據「文官管理法典」第六章規定，英國政府對於缺乏效率之文官，特別規定的處理方式有二：(1)無效率(inefficiency)：各部與各執行機構之考績制度必須有其程序以便處理無效率人員；(2)效率有限(limited efficiency)：各部與各執行機構之考績制度必須有其程序以便處理效率有限之人員。如該人員之績效不可能改善，可使該人員退休，或以效率有限令其提早退休(許濱松，民 87 年，頁 173-174)。

三、考績結果之運用

由於英國實施績效報酬制度，將「績效」與「獎酬」二者直接連結，績效報酬制度之實施細節，各部會及執行機關容有差異，由各部會首長決定「績效俸」(Performance-related Pay)，凡屬於高績效者(特優、甚佳、良好)獲得績效獎金，屬於低績效者則維持原薪而無獎金，且未來將研究對此類人員予以減薪。除了個人績效獎金外，亦有「團體績效」之獎勵體制，多數獎金是發給公務人員個人，但少數亦採取團體獎金制，發給除「考評績效為低績效者」外之公務人員，以鼓勵執行機構人員努力達成機構目標(洪國平，民 87 年，頁 52)，此類團體獎金可能按統一的費率或薪俸之一定比率發給(范祥偉，民 86 年，頁 63)，由

此可見「績效」與考績、俸給有相當之關聯性。此外，績效考評後可能的獎勵措施還有陞遷、發展性訓練。

參、考績制度之特色及功能分析

英國公務人員考績制度之特色，說明如次：

- 一、考評表分為 A、B 兩種，顯示重視不同層級公務人員的工作特殊性，而各單位還可以再依照其業務性質的不同，調整考評表的細項，以增加績效評量的效度與信度。
- 二、考評項目中可以瞭解，考績制度對極為重視對於公職人員發展潛能之評鑑，故於考核的過程中，著重對個人之發展潛能進行評估，以瞭解其才識與能力所長之處，並評量其能力程度，作為未來人事運用措施之依據。
- 三、主管對於部屬之工作績效進行綜合評估後，仍會請員工和主管進行績效面談，共同討論評估之結果與改進工作績效之方法，如此才能落實考績的真正目的。
- 四、實施績效報酬之制度，重視績效與報酬的關聯性，不再採取固定的獎勵標準，端視員工表現而決定薪俸水準，使績效較高者獲得較高之報酬，得以發揮獎勵之功效。
- 五、除了對表現優良的員工給予績效獎金之外，英國考績制度的另一個重點就是拔擢優秀的人才，在評估其陞遷的可能性與工作潛能之後，適合陞遷者，便會加以培訓，予以晉升，對於不適任現職者則給予調整職務或加強訓練，如此使得公務人員考績與訓練、發展能有效結合，發揮考績制度的發展性功能。

第四節 法國公務人員考績制度

依據法國現行「文官法」第 55 條之規定，法國公務人員的考績制度，原則上屬於「能力考績」之綜合評斷。考績的辦理屬於機關首長的權限，但「人事管理協議會」有受考績評分之通知的權利；而人事協議委員會基於公務員之聲請，得建議修正考績評定之結果(許南雄，民 88 年，頁 244)。「考績項目」之考核乃分別按照 A、B、C、D 四類人員訂定不同之考績項目。相關情形說明如次：

壹、考績制度之項目及內容

法國考績項目依照 A、B、C、D 四類人員進行區分，規定不同之考績評鑑項目。A 類公務人員之項目為：「職務上所需之知能」、「職務上之一般教育程度或領導能力」、「效率」以及「公正」等。B 類公務人員之項目為：「職務上所需之知能」、「組織能力」、「工作方法」、「效率」以及「勤惰」等。C 類公務人員之項目為：「職務上所需之知能」、「工作上之審慎」、「效率」及「勤惰」等。D 類公務人員之項目為：「職務上之適應能力」、「工作上之審慎」、「勤惰」以及「職務上之行為」等項目。上述各類公務人員之考績項目，必要時可視實際情形增減一至兩個項目。

貳、考績制度之程序與進行方式

一、考績辦理

公務人員考績之辦理，係由受考者之直接主管就商於上級主管後開始辦理考績初評，依規定應在評定分數後及附具詳細的評語及加註總評之前，通知受考者，並將考績表交由受考者閱覽。之後，考績初評結果應送至「人事管理協議會」

審議，如當事人認為考評過程或結果有不公之處，可提出申訴，考績初評結果經「人事管理協議會」審查通過後，將考績報告送至首長核定，成為最終之考績成績；考績結果係採半公開制，由考績機關將考績分數通知受考者及「人事管理協議會」，但不予以公開公佈。如受考者提出申請，則「人事管理協議會」須將考績總評告知受考者。另，公務人員對考績分數有異議者，得向人事管理協議會提出申訴，協議會如認為必要，得建議機關首長更動考績分數，但協議會本身並不能作判決，換言之，協議會只有建議修改權，至於是否更改考績分數，仍由機關首長決定（許濱松，民 87 年，頁 544；洪國平，民 87 年，頁 61）。

二、考績等第

法國公務人員考績分數之評分，係以受考評者之考績項目為基礎，依據其行為表現，評定為：「卓越」、「正常」、「不能達到績效標準」或「違反公務上的利益」，其考評之給分方式，係以 3 分表示正常，以 4 分與 5 分分別表示「超出正常(卓越)」與「遠超出正常(特優)」，而以 2 分與 1 分分別表示「低於正常」與「遠低於正常」。

考績之總成績區分為五個等第，亦即將其等次分為五等：（一）140 分者為「遠超出正常」，就標準而言，為非常優良之表現；（二）115 分者為「超出正常」，就標準而言，為優良之表現；（三）100 分者為「正常」，係表現符合標準；（四）85 分者為「低於正常」，為低於標準之表現；（五）60 分以下者為「遠低於正常」，係表現遠低於標準甚多。另依據一九四九年行政命令的規定，以 100 分為平均數，考績最終評分，以該項平均數為中心加以評定（賈鵬舉，民 89 年，頁 236；洪國平，民 87 年，頁 60）。

三、考績結果之運用

凡考績合於標準以上者，依俸給制度之規定予以晉敘俸級，成績較標準優良者，除晉俸外並得依其服務成績縮短晉俸期間提前予以晉敘。如低於標準者，延

緩晉俸期間。如考績長期在 85 分以下或考列 60 分以下者，得予免職處分。考績之結果除依上述規定辦理外，並得作為調職之參考。

參、考績制度之特色及功能分析

法國公務人員考績制度具有以下特色：

- 一、各該機關人事管理協議會辦理，故辦理過程較易公正客觀。
- 二、依照 A、B、C、D 四類公務人員分別訂定不同的考績項目，使得考績具有彈性，亦能符合不同的考評需要，可提升考績制度之效度與信度。
- 三、考績結果會通知受考者，並給予其適度的救濟管道，另考績表上亦有考評評語，可使受考者更清楚瞭解應該改進的方向。
- 四、從四類公務人員的考績項目整體看來，法國考績標準重點在考評各職員的實際工作能力，即偏重判別職務行為之良窳，在職員的品行方面則未特別強調。
- 五、主管負責考績結果之最終決定權，考績初評結果雖由「人事管理協議會」審議，允許受考者申訴有關考績成績，惟人事管理協議會如認為異議之理由正當且必要修正分數時，得送請機關首長更動考績分數，但「協議會」僅具有建議之功能，最終結果之作成仍由機關首長行之。

第五節 德國公務人員考績制度

德國「聯邦公務人員法」中未規定考績制度，其公務人員考績係根據行政命令為之。主要規定由各級主管人員隨時對部屬的工作質與量、服務優劣情形、勤惰、生活、行為加以考核紀錄，以作為評定考績優劣之依據，並且作為安排陞遷、訓練之參考。但依「聯邦公務員階層(職類)法」第 40 條規定，公務員的能力與表現，至少每五年得依其職務或每人情況需要予以考核，惟行政主管機關可在一

般考績原則下給予例外的作法，同時年滿五十歲之公務人員，亦可免予考核(許南雄，民 88 年，頁 503；洪國平，民 87 年，頁 62)。

壹、考績制度之項目與內容

德國聯邦公務人員之考績制度分為兩類：「平時考核」與「定期(年度)考績」(每年有非正式年終考績，每三年則有正式考績紀錄)，這兩類考核的項目內容，茲簡要說明如下。

一、平時考核：平時考核的項目，由本部門的主管人員與人事人員負責之，包括公務人員的服務質量、勤惰情況、品格、思想與生活行動均作明確記載。

二、定期考績：定期考績的項目又可分為工作評鑑、能力評鑑及品德紀律等三大類。工作評鑑之項目有：「工作的完成情況」、「工作量」、「工作方法」、「工作態度」與「專業精神」。能力評鑑之項目有：「學習與效法的能力」、「工作適應能力」、「社交能力」、「談判能力」、「組織能力」、「決斷能力」、「與人合作的能力」、「工作主動性」、「能否就主辦工作提出長遠規劃或建設性意見？」以及「健康狀況」。品德紀律之項目有：公務人員的品德操守與紀律行為是否符合工作要求，並適合公務人員身分，例如「公務保密」、「忠誠」、「負責」、「誠信」等倫理行為標準。

貳、考績制度之程序及與進行方式

一、考績辦理

德國考績制度的程序大致上是配合考核的項目，由主管隨時考核記錄，以作為評定結果之重要參考，惟主管長官對各公務員平時的觀察及印象，亦為評定考

績優劣的依據。考績案確定之前，須將考績草案與受考評之公務人員本人討論，且給與受考者一份副本，此種做法有益於提高主管與部屬間之互信，且使得人事決定較容易為當事人所接受（洪國平，民 87 年，頁 62）。

二、考績結果

德國公務人員考績制度的主要作用，僅作為公務人員陞遷及調整職務之依據。考績成績優良者，可優先考慮晉升較高基本薪資與職務等級；而考績平常且擔任同一職務期間甚久者，則考慮予以調職。另，雖然德國聯邦政府對於公務人員表現績優之獎勵方式，主要有升等、頒發獎金與紀念品等，其中「獎金」乙項係指年度特殊獎金及服務年資獎金，並非以考績成果為基礎的「考績獎金」。

惟德國自一九九七年七月一日實施公務人員制度之改革方案，在改革方案之設計中，強調陞遷時應採納績效之觀點，並改革聯邦行政體制中的待遇結構，期使薪資制度變得更吸引人且具彈性。如果績效考評結果相當優異，未來的陞遷將可能加速，而且也將有紅利與獎金的支付，另，所有的晉升也都要經過試用的階段，生涯規劃也將變得更多元化。

參、考績制度之特色及功能分析

關於德國公務人員考績制度的特色，茲簡要分析如下：

- 一、德國視考績制度為行政部門內部事務之績效管理措施，而未對其採取立法管制之手段，任由行政部門採取行政命令方式實施。
- 二、考績制度具有相當大的彈性，視職務與個人情況之需要辦理，毋庸每年定期考評，同時准許各機關有例外的作法。
- 三、考績評定之過程需主管與受考者進行充分之溝通與討論，促使雙方可以就工作績效進行檢視，並可提昇員工對於考績公正性之認知與信任，而對於工作績效不彰者，主管可給予必要的協助與輔導。

四、德國公務人員考績之主要作用為決定公務人員之陞遷、調職之用，其考績作用僅具有行政性功能，未作為發給獎金的獎勵工具及兼顧員工訓練、生涯規劃等發展性功能。

第六節 日本公務人員考績制度

依據日本「國家公務員法」第 72 條規定，「機關首長對所屬職員之執行職務，應定期施行考績，並依考績結果，作適當之措施。前項考績之評定及記錄有關必要事項，以政令定之」。它規定職員所屬省廳之長官必須對服務成績優良者加以褒獎暨成績不良者提出改正方法，同時規定內閣總理大臣要規劃相關制度制訂方案及採取適當之措施。」由此可見，除了考績實施之基準由「人事院」以人事院規則加以規定之外，其餘有關於職員服務成績優良者的表揚或服務成績不良者之輔導，均由內閣總理大臣負責規劃並採取適當措施。

關於工作考核的基本標準，人事院在人事院規則 10-2 中加以規範，而關於工作考核的程序跟紀錄等有關事項，在一九九六年制定「政令」13 及「總理府令」作為工作考核的具體基礎（鄭勵志編，民 90 年，頁 157）。

至於日本地方公務人員之考績，僅於「地方公務員法」第 40 條作原則性之規定：「任命權者應就職員執行職務情形予以定期考績，並依其成績採取措施。人事委員會得對任命權者就有關考績計畫之擬案，及其他有關考績之必要事項提出建議。」至於考績實施的方法則由各地方自行規定，所以各地方的做法不盡相同。惟實際上，大部份地方自治團體未辦理工作考績，其主要的原因是因職員團體之反對，渠等認為將職員分等而給予不同的待遇，將會妨害到團體的一致性，除了受到懲戒處分者之外，其餘人員按年晉俸一級，每年兩次之勤勉獎金支給比例亦大致相同，至於職員之陞遷，則由各部課長評議決定（張鼎鍾等，民 84 年）。

壹、考績制度之項目及內容

一、考績制度的類型

日本公務人員考績的種類分為兩大類：一為「定期考績」，二為「特別考績」。「定期考績」係指針對附有條件任用期間以外的人員，在每年一定的日期實施之，各機關辦理考績日期各有不同，通常是在四月、六月、九月或十二月舉行之，在內閣總理大臣規定之情況下，可以變更日期，也可延至翌年以後再行辦理。各省廳部長級以上人員，或者是職務與責任之程度極少類似之人員，邊遠地區機構之主管或其他實施考績顯有困難之人員、臨時人員及非經常服務之人員，或者是依規定不與考評之人員等，則依規定並不辦理定期考績(洪國平，民 87 年，頁 64)。「特別考績」係指針對附有條件任用期間之職員，在任用期間中所實施之考評。除此之外，考核者對其認為有特殊需要的職員，也可以辦理特別考績(洪國平，民 87 年，頁 64)。

二、考績制度的項目

日本公務人員之考績項目主要分為「業績」、「能力」、「態度」三項。在業績乙項中，主要係指包括與職務有關事項的處理與貢獻；工作能力包括知識技術、計畫能力、應付公眾能力、理解判斷能力與領導能力(針對主管)；工作態度包括積極性、協調性與責任感等考核內容(鄭勵志編，民 90 年，頁 158-159)。各機關因應其各自特殊的業務性質，對其所屬人員的考評項目細項部份，會有所調整。即便是在人事院內部，不同階層之人員，其考核項目亦略有差異(陳起雲，民 86 年，頁 3)。

貳、考績制度之程序與進行方式

一、考績辦理

依據內閣總理大臣所頒布的「勤務成績評定程序及有關紀錄政令」之規定，日本公務人員考績制度的程序，分為「評定」、「調整」、「確認」三步驟，如果機關首長認為有必要，可以採取「再評定」、「再調整」之措施。所謂「評定」係由決策者從職員的主管者中指定評審人員辦理。「調整」係指對認為「評定」結果不適當時予以辦理；進行調整之工作，係由決策者指定評審人員之主管擔任。「確認」係決策者審查上述之「評定」與「調整」結果。至於「再評定」或「再調整」係指決策者認為上述「評定」或「調整」不適當時，命令「評審者」重新辦理評鑑工作(許濱松，民 87 年，頁 448)。

依據人事院規則之相關規定，評審者及覆評者於進行勤務評定時，必須依照下列各項基準之規定進行：首先，須分析並評定人員工作成效，具體記錄後並予以綜合評價。其次，須由兩人以上進行評定，以防止特定人士專斷的程序。再者，綜合考量受考評者人數、職務種類、業務性質及職責程度後，確認職員所屬團體及評分標準，且增加規範平均分數等評定識別力之程序(洪國平，民 87 年，頁 65)。

二、考績等第

除了附條件任用期間之人員，其考績之等第分為優良與不良兩等第之外，其餘人員之考績等第，係將職務難易及責任程度相當之職位歸為一個範圍，在同一個範圍實施成績評定，按評定因素逐項評定，最後總和評定。其等次分為 A（最優）、B（優秀）、C（良好）、D（較差）及 E（成績低劣）等五級（鄭勵志編，民 90 年，頁 158）。評定為 A 與 B 之人數不得超過同範圍人數的十分之三，其中 A 之人數不得超過十分之一。由於有定額之限制，亦容易發生輪流之現象。以上考績等第之區分，各省（部）認為需要時亦作不同之規定。如受考者過少，各機關得斟酌實際情形予以變更，得不受上述員額之限制，另，考績結果作成紀錄書或考績清冊，列入專人保管，不得公開（洪國平，民 87 年）。

三、考績結果之運用

依據日本人事院規則之規定，各機關首長，應按考績結果，對考績優良之人員給予獎勵以提高士氣，對考績不佳之人員，應給予矯正、指導，並安排訓練或變更其工作、調換工作單位，以謀求工作效率之增進。依規定，考績的結果會影響到陞遷的機會，由於日本公務人員之陞遷係依據考績紀錄公平審查，考列 A、B 等者安排特別晉級，考列 C 等者為依例晉級，考列 D 等者為不予晉級。此外在俸給方面，除考列 D 等者不予晉俸外，其餘均晉一號俸。惟如考列 A 等或 B 等者，可縮短晉俸期間三個月至六個月，或一次晉二號俸。另外在每年六月與十二月兩次發給之「勤勉津貼」，除考慮服務期間外，亦考慮考績的結果，由機關首長視其成績決定發給之比例（許濱松，民 87 年，頁 449）。惟就實際情況而論，考績結果對於待遇方面的影響並不大，所以因為待遇問題而引起考績爭議的情況在日本並不多見（許南雄，民 88 年，頁 506）。

參、考績制度之特色及功能分析

日本公務人員考績制度具有下列主要特色：

- 一、授權各機關依據任務之需要，訂定適當之考評規則，日本除了國家公務員法、地方公務人員法和人事院規則中規定的原則外，各機關均可自行訂定適用於本機關的考評規則，因此其考評制度具有很大的分殊性。且各機關在訂定考評計畫時，除可充分慮及前述客觀因素外，尚可將其機關特色或其他主觀因素納入考量，故其考評制度不但能配合機關業務特色，並較能符合機關需求。
- 二、日本公務人員考績之評量項目，係依照不同的職務、層級、職責程度與業務要求而有不同的標準，故可對於工作成果進行精確的考評，以及增加考績實施之效度。
- 三、公務人員考績制度的考評程序，不論中央或地方，大致均可分為「評定」、「調整」及「確認」等三階段，即便於防止專斷之情事與方便修正不當之評定結

果，故可使考績制度之正確及公正性獲得保障。

- 四、日本公務人員考績對於考列 A、B 等第之比例有明確之限制，因此，主管在評定考績之時，雖不免有寬大之傾向，但限於一定之比例，再經由受考者相互評比後，考評結果即可均勻分布於各個等第，發揮績效評鑑之區辨效果。
- 五、考績結果與訓練、遷調妥善結合，考績結果除可消極地作為獎懲之依據外，亦可積極地作為人員在職訓練或調整職務以達適才適所目標之參考。

第七節 紐西蘭公務人員考績制度

紐西蘭的人事管理，在一九八八年以前所有公務員均由文官委員會僱用，但之後則改由文官委員會主任委員指派機關部會的執行長來行使任用權，執行長在其機關內部享有充分的人事權，每位員工由其任命，而受僱員工均須簽訂僱用契約及其工作計畫。因此現在已無統一的中心指導原則，但每位執行長均須對其機關部門的運作效率及管理績效負責（林江山等，民 87 年，頁 20）。

壹、考績制度之項目及內容

紐西蘭考績項目與內容係以公務人員受僱契約中協定好的工作內容與項目為根據，通常考核是看對上級所指派的任務，達成率多少，以及其工作的表現方法，基本上是偏重在員工的工作成果與工作知能，而非員工個人特質。

貳、考績制度之程序與進行方式

一、考績辦理

紐西蘭中央政府各部會除了首長之外，一般公務人員均適用考績制度，在每

一個考績年度開始，公務人員就必須與其直屬主管商談，對這一年度必須達成之目標或完成之任務達成共識，並訂立在契約文件上，以作為年度考核之依據，考核年度在每年七月一日開始至次年六月三十日止。在年度終結時，各部門主管應依據文件上所記載之項目，考核各該公務人員的目標達成程度，並給予考績等第之評定。

二、考績等第

紐西蘭考績制度之等第可區分為五等，分別是：「遠低於設定目標」、「低於設定目標」、「達成設定目標」、「超過設定目標」、「遠超過設定目標」。

三、考績結果之運用

對於績效不佳者，會安排工作輔導並施行工作進度上之檢查監督，期能及早發現問題，並給予改進建議或再訓練，必要時甚至可以修正先前設定的工作目標。由於考績本身的目的不在懲罰績效不佳的人，對於表現較差的人，並無減薪之規定，對於表現優良的人，雖亦無特別之加薪之獎勵，但是各機關對於表現較佳者在待遇及陞遷上，都會優先加以考慮，甚至給予額外的獎金（林江山等，民 87 年，頁 22）。

參、考績制度之特色及功能分析

紐西蘭的考績制度的特色與其公務人員之任用方式及薪資訂定方式頗為相關。在紐西蘭現行進用公務人員之制度下，並無正式的文官考試制度，而係由各部會以公平公開的方式自行徵才，以「功績」(merit)方式甄選合格人員（林江山等，民 87 年，頁 21），除了大批人員之甄選會以筆試方式進行測驗外，大都以口試面談的方式甄才，應考資格並無學歷之限制，但各機關錄用人員時，凡具高學歷者通常會優先考慮。紐西蘭公務人員的薪資訂定與調整之依據，係強調擔任

某一職位者之能力，而非工作本身。換句話說，薪資是以「個人的工作績效」為待遇支給的重要考量因素，其薪資結構範圍訂有上、下限，由用人者於此一範圍區間內依照員工的工作績效給予彈性化的決定。

承前對紐西蘭考績制度之介紹所述，我們可以歸納出紐西蘭的考績制度大略有以下特色：

- 一、強調對公務人員整年度的工作績效作考核，但主管和部屬可以互相溝通，共同來設定工作目標、並共同研究完成工作所需的技能，以及為了具備此項技能而所需配合實施的訓練計畫等等，具有民主化色彩。
- 二、考績結果與員工薪資結構相連結，足以發揮激勵員工努力工作之效果。
- 三、考績的目的本身不是在懲處績效不良者，最主要是希望所有的公務人員都能有效達成任務，故將考績制度與輔導、訓練及未來潛能開發的人力資源發展措施相互連結，偏重於積極性目的之考績制度。

第八節 新加坡公務人員考績制度

新加坡公務人員考績的主要目的，是希望藉著客觀具體的考績方法，正確地評估每一位公務人員的工作表現，藉以建立有效的反饋管道，重新確認每一位公務人員的工作目標，並不斷改善公務人員的工作表現，使其工作目標與組織目標更相契合；同時評估其潛能發展，並建立培訓與發展計畫，以發掘人才、培育人才，及預測其承擔更高職位的潛能，從而達到獎優汰劣、人盡其才、適才適所的效果。

壹、考績的項目與內容

新加坡總理府公共服務署（Public Service Department）統一訂定原則性規定

(指導原則)，由各機關執行之。性質特殊機關得另訂補充或執行規定，惟仍應報請「公共服務署」核備。全國各機關常任文官均適用此一制度。

一、考績種類：年終考績（無另予考績、專案考績）。

二、考績項目：年終考績項目，包括「工作表現檢討與評估」及「潛能發展評估」二大項，由考核人員綜合考評之。

(一) 工作表現檢討與評估

1. 工作表現與進展評述：評核每一位公務人員目標之完成與成績、新的主要行動及其影響、當年所參加的培訓課程。評量項目包括：工作的質與量、組織能力、知識及應用、群體協作、對工作壓力的反應、責任感、成就、服務品質。對於擔任主管者，尚須說明其對屬下培訓及發展所採取的行動。
2. 對於未來一年的新目標、計畫、新策略（包括對屬下的培訓與發展）的描述。
3. 工作表現檢討：係考核者與被考核者對工作表現的徹底檢討。檢討項目包括：
 - (1) 影響工作成績優良與否之因素。
 - (2) 工作之變動（如新計畫的出現）。
 - (3) 被考核者當年所接受之培訓與發展效果評估。
 - (4) 被考核者覺得需要更多經驗與培訓之工作項目。
 - (5) 被考核者對其未來之期望（如工作調整）。
 - (6) 影響前述發展之個人因素。
 - (7) 考核者對被考核者未來發展之意見。
4. 被考核者對自己的評語。
5. 考核者對被考核者之瞭解程度、考核者上司與被考核者面談

後之結果，及人事部門之紀錄與採取之行動。

（二）潛能發展評估

1. 整體評核內容：包括每一位公務人員的以下能力之衡量及描述：

(1)「直升機素質」(Helicopter)：指對問題能見樹亦能見林；

能見其遠大亦能見其細微之能力，包括對於環境體察、

現象詮釋、問題分析及判斷、前瞻性策略規劃與設計、

決策效應之研判及預估之能力。

(2)全人素質

A.智能素質

a.分析力：即對問題的分析及研判力。

b.想像力：對於未見之事的構想力、現實感（sense of reality）。

c.自我要求：自我成就要求、社會政治敏感度、果斷力。

d.領導能力：激勵他人的能力、授權部屬的能力、溝通力等。

2. 潛能的預測：預測受考核者未來發展，以做為調職參考、長期發展之可能方向，並預測其退休前可能勝任之最高職務。

3. 培訓計畫。

三、考績等次

區分A、B、C、D、E五等。分為A（即超過目前工作職等所需能力兩級）、B（即超過目前工作職等所需能力一級）、C（符合目前工作所需工作能力）、D（合理）、E（惡劣）五等，同時，必須舉例證明評估的等級，尤其是A等級。

四、考列各等次人數比例

係由公共服務署以指導原則規範各機關考列各等次人數比例：A：5%，B：

30%，C：60%，D及E：5%。各部會實際考列人數如超過指導原則規定之比例，則提由跨部會人事評議委員會（由四個部會及本機關常次共五人組成）議決之。

貳、考績程序及進行之方式

各機關每年均依公務人員工作表現及發展潛能實施考核，提出年終評估報告並排名定位，其考核方式及程序如下：

一、工作評估

（一）表現檢討與評估：首先由主管及被考核者共同協商未來一年的工作目標；並共同檢討過去一年的工作表現，在此過程中，主管不僅有機會傾聽被考核者工作之難題，同時也應透過協商晤談鼓勵被考核者對工作熱愛、盡職。

（二）潛能發展評估：由被考核者的直屬主管及其更上級之主管共同協商決定之。

二、申訴：新加坡公務人員對年終考績結果不滿時，可向服務機關或公共服務署申訴（由於新加坡公務人員年終考績除考列E等者外，均不發給書面通知，故雖設有申訴管道，惟實際上僅被考列E等或經多年仍未獲陞遷者，其認為係因受考核結果之影響而未予陞遷，始可能提出申訴）。

三、年終考績結果之運用：

（一）按年終考績評估等級發給表現「花紅」(bonus)。

（二）考列E等者，留任本機關繼續任職九個月，並施予輔導、訓練及觀察考核其工作表現，期滿可再延長任職三個月後，仍無改善（進）者，予以免職。

(三) 年終考績評估結果另作為陞遷、調職、培訓考量之參據。

(四) 考績(核)結果，除考列E等者，發給書面通知書外，其他人員均不發給，僅登錄於人事部門之人事資料，作為發給表現花紅、陞遷及培訓之參考依據。

參、考績制度的特色與功能分析

新加坡考績制度的特色，除了著重行政管理功能面向的「工作表現與檢討評估」外，尚重視發展功能之「潛能發展評估」；並重視採取輔導或觀察措施，以改善考績不佳者之績效，其要者臚列如次：

- 一、新加坡之考績制度係以行政命令方式訂定，與我國以法律方式加以規範之情形有所不同，並賦予各單位運用上之彈性。
- 二、工作表現檢討與潛能發展評估作業之規劃相當精緻且完整，其中工作表現檢討部分對於工作績效之評量以及建立反饋機制相當重視；潛能評估對於個人特質資料之掌握與能力之評鑑予以客觀及公正之處理。
- 三、由公共服務署發布花紅發給標準及考績評估等級比例，避免流於寬濫。
- 四、公務人員年終考績，除對其工作表現予以檢討與評估外，同時就其潛能發展予以評估，發揮年終考績之積極功能。
- 五、公務人員年終考績評估的方式，係透過目標與參與管理的方法，及協商晤談溝通的途徑，達成個人與組織雙贏的目標。
- 六、對於年終考績被考列E等人員，給予輔導矯正、訓練改進緩衝期，實施九個月至一年之輔導、訓練，並觀察考核其工作表現，再決定免職與否。

有關各國考績制度之特色比較，請參見表 5-1 之整理。

表 5-1 美、英、法、德、日、紐西蘭、新加坡公務人員之考績制度特色比較表

國 別	項目內容	進程序	運用情形	特色與功能
美 國	1.考績項目： (1) 關鍵因素 (critical elements) (2) 非 關 鍵 因 素 (non-critical elements) (3) 附 加 績 效 因 素 (additional performance elements)。 2.考績等第：分為五等，分別為「特優」(Outstanding)、「超過完全成功」(Exceed fully successful)、「完全成功」(Fully successful)、「尚可」(Minimally unsuccessful)、「不及格」(Unacceptable)。	1.各機關應先擬定本機關的整體性考績政策準則，再循該政策準則設計各項實際實施的考績制度。 2.鼓勵員工參與考績制度與員工個人績效計劃書的設立與執行： (1)鼓勵員工和主管共同訂定績效標準與關鍵因素。 (2)考核檢查一年四次，最後一次併入年度考績。 (3)考核檢查後應通知受考者，並須具有部屬之簽名。 (4)年度考績後，應與部屬進行成果評鑑討論。	1.同職等內之晉俸。 2.品級增加。 3.功績俸增加。 4.特殊成就獎賞。 5.陞遷。 6.工作調整：平調、降調或解職。 7.人力資源開發與訓練。 8.裁員考慮之依據。	1.績效標準之訂定強調彈性原則，依據工作任務及內容訂定績效水準。 2.重視主管與部屬雙向溝通。 3.重視平時考核。 4.考績結果應用廣泛。 5.績效考核制度與績效管理制度相結合，依據績效計畫執行情形，評定各機關及公務人員之績效水準。
英 國	1.以 A、B 兩種考評表為依據評定不同等級的公務人員考評表大致中含有基本資料、工作說明、工作表現評估、受考人能力分析、訓練需求、晉升之可能、覆評者考評意見。	個人考評制度每年至少辦理一次，主管考評後與員工進行個人績效面談。	1.決定「績效俸」，凡屬於高績效者(特優、甚佳、良好)獲得績效獎金，屬於低績效者則維持原薪而無獎金。 2.陞遷。 3 訓練。	1.考評表及考評項目依不同層級與單位之不同會有不同的適用及調整。 2.重視公務人員潛能的評估與發展可能性。 3.主管與部屬共同討論考績結果與因應之道

	2.區分為特優、甚佳、良好、普通、欠佳五個評估等第。前三級(一至三級)為合格，後面裡兩級(四、五)為不合格。			4.重視績效與報酬之關聯性。
法國	1.依照 A、B、C、D 四類人員，考績項目各有不同。 2.考績之總成績區分為五個等第：一四〇分者為「遠超出正常」；一一五分者為「超出正常」；一〇〇分者為「正常」；八五分者為「低於正常」；六〇分以下者為「遠低於正常」。	受考者之直接主管諮商於上級主管後開始辦理，除了考績分數外須附上詳細的評語。在總評之前要通知受考者。考績須送至人事管理協議會審議。	凡考績合於標準以上者，依俸給制度之規定予以晉敘俸級，成績較標準優良者，除晉俸外並得依其服務成績縮短晉俸期間提前予以晉敘。如低於標準者，延緩晉俸期間。如考績長期在八十五分以下或考列六十分以下者，得予免職處分。考績之結果除依上述規定辦理外，並得作為調職之參考。	1.由各該機關人事管理協議會辦理，過程較易公正客觀。 2.考績具有彈性，考績項目之設定力求符合考評需要。 3.考績結果通知考評者，並有考評評語。 4.考績標準重點在工作績效之良窳，而非職員的品行。 5.人事管理協議會僅具建議性功能，無真正決策權。
德國	分為「平時考核」與「定期考績」(年度考績)兩類。	1.由主管隨時考核紀錄，平時的觀察及印象為評定考績優劣的依據。 2.須將考績草案與受考評者討論。	1.公務人員陞遷及調整職務之依據。 2.迅速陞遷之基礎。 3.發放紅利與獎金。 4.正式晉升前試用是否合格之評判依據。	1.並非由立法管制，僅由行政命令設定考績制度之實施。 2.考績視職務與個人情況之需要辦理，具務實彈性的作法。 3.考績草案和員工討論的做法，讓考評過程民主化。 4.考績範圍作用較

				小，但改革方案已漸漸朝向廣泛的方向發展。
日本	1.分為「定期考績」與「特別考績」。項目主要分為「業績」、「能力」、「態度」三項。在業績乙項中，主。各機關因應各自特殊的業務性質，可調整考評項目之細項。 2.考績等第分為 A(最優)、B(優秀)、C(良好)、D(較差)及 E(成績低劣)等五級。評定為 A 與 B，即評列優以及特優之人數不得超過同範圍人數的 30%，其中 A 等級之人數比例不得超過 10%。	1.考績程序分為評定、調整、確認三步驟，如果有必要，可採取「再評定」、「再調整」之措施。 2.評審者及覆評者於進行勤務評定時，必須分析並評定人員工作成效，具體記錄後並予以綜合評價。其次，須由兩人以上進行評定。再者，綜合考量受考者人數、職務種類、業務性質及職責程度後，確認職員所屬團體及評分標準，且增加規範平均分數等評定識別力之程序。	1.職員之任用。 2.晉升之基礎。 3.決定於試用後是否錄用。 4.升級考試的成績。 5.申訴之抗辯證據。 6.俸給之增加。 7.工作獎金之發放。	1.考評制度乃中央和地方分殊化。考評制度能符合各機關業務特色及需求。 2.考評項目多元化。 3.考評程序科學化。 4.考評結果考列 A、B 等第之比例有明確限制且受考評者相互評比，考評結果即可均勻分布於各等第。 5.考績與訓練、遷調結合。
紐西蘭	以公務員受僱契約中協定好的項目內容為根據，偏重在員工的工作成果、工作知能而非看員工之個人特質。	考績年度開始，員工必須和直屬主管商談工作任務目標，並訂立在契約上。年度終結時，主管依據契約文件上所記載之項目，考核其目標達成程度。	對於績效不佳者，會安排工作輔導並施行工作進度上之檢查監督。對於表現優良的人，雖無特別之加薪之獎勵，但各機關對於表現較佳者在待遇及升遷上，都會優先加以考慮，甚至給予	1.強調公務人員整年度的工作績效考核，主管和部屬可相互溝通。 2.考績結果與薪資結構相連結。 3.考績目的不是在懲處績效不良，而是希望所有公務人員

			額外的獎金。	都能達成任務，考績目的主要在於矯正、訓練及發展員工潛能。
新加坡	1.考績種類：年終考績（無另予考績、專案考績）。 2.考績項目：年終考績項目，包括「工作表現檢討與評估」及「潛能發展評估」。 3.考績等次：區分A、B、C、D、E五等。分為A（即超過目前工作職等所需能力兩級）、B（即超過目前工作職等所需能力一級）、C（符合目前工作所需工作能力）、D（合理）、E（惡劣）五等，同時，必須舉例證明評估的等級，尤其是A等級。 4.考列各等次人數比例：A：5%，B：30%，C：60%，D及E：5%。	各機關每年均依公務人員工作表現及發展潛能實施考核，提出年終評估報告並排名定位，其考核方式及程序如下： 1.工作表現檢討與評估：首先由主管及被考核人共同協商未來一年的工作目標；並共同檢討過去一年的工作表現。 2.潛能發展評估：由被考核人的直屬主管及其更上級之主管共同協商。	1.按年終考績評估等級發給表現花紅。 2.考列E等者，留任本機關繼續任職九個月，並施予輔導、訓練及觀察考核其工作表現，期滿可再延長任職三個月後，仍無改善（進）者，予以免職。 3.年終考績評估結果另作為升遷、調職、培訓考量之參據。 4.考績（核）結果，除考列E等者，發給書面通知書外，其他人員均不發給，僅登錄於人事部門之人事資料，作為發給表現花紅及升遷培訓之參考依據。	1.工作表現檢討與潛能發展評估作業之規劃相當精緻且完整。 2.由 PSD 發布花紅發給標準及考績評估等級比例，對此加以限制。 3.對其工作表現予以檢討與評估外，同時就其潛能發展予以評估，發揮考績之積極功能。 4.係透過目標與參與管理的方法，及協商晤談溝通的途徑，達成個人與組織雙贏的目標。

資料來源：本研究小組整理

第九節 對我國公務人員考績制度改進之啟示

綜觀上述先進國家公務人員考績制度概況，可略知雖然各國考績制度係由不同文化及歷史系絡(context)發展所成，惟其中仍有一些共通的特徵及普遍接受的做法，可作為我國改善考績制度之參考，謹分述如下：

一、考評前主管與部屬共同設定工作績效標準

美國公務人員在績效標準與關鍵因素的設定過程中，鼓勵員工和主管共同參與。紐西蘭在考績年度開始時，直屬主管也必須和員工商談工作任務目標，雖然紐西蘭公務人員的僱用是採契約的方式，所以必須在考評前共同設定好績效標準，但是此一作法之精神仍值得參採。主管與員工溝通任務與績效標準，有助於推動目標管理之實行，以及貫徹組織目標與落實績效改善；在考績工作之執行上，共同設定工作績效，一方面可以使將來辦理工作績效評估時有所依據，一方面可以訂立員工能力所及的合理目標，進行工作指派及傳達績效訊息。故我國未來考績制度之改進，可規劃在考績執行過程中，提供考評者與受評者共同設立績效標準之機制，作為改善執行面與發揮績效管理功能之措施。

二、考評項目較具有彈性

美國在績效標準的訂定上強調彈性原則，各機關單位可以視其業務特殊性質而增加調整。英國考績制度則採用兩種不同的考評表，明確規定不同層級的公務人員的適用範圍，此外還可以視各機關單位不同而自行調整考評因素。法國考績制度則將公務人員職務性質分得更細，並規定其考績項目各有不同。日本各機關亦可因應各自特殊的業務性質，調整考評項目之細項，以上各國之作法，皆重視考評項目的實用性，希望能真正反映工作實際情形，如此才能正確地考評出公務人員的績效。

反觀我國為了避免考核內容分歧之現象，將考績項目合併成工作、操行、學

識、才能等四項，統一考核內容之作法和各國的考績作法方向上差異頗大；且難以區辨各項因素與整體工作績效的關聯性強弱（即無法區分關鍵因素或次要因素），亦無法提供明確之衡量標的（如數量、成本效益或品質），且考績評估之項目內容與工作內容並不盡相同，多為抽象及規範性的理想，故在實際執行層面容易出現流於形式及無法有效鑑別績效水準之功能。

三、考績評等之規定較為合理

美國考績等級區分為「特優」、「超過完全成功」、「完全成功」、「尚可」、「不及格」等五級；日本考績等次分為 A（最優）、B（優秀）、C（良好）、D（較差）及 E（成績低劣）等五級；英國分為特優、甚佳、良好、普通、欠佳五個評估等第。前三級（一至三級）為合格，後面裡兩級（四、五）為不合格；新加坡分為 A（即超過目前工作職等所需能力兩級）、B（即超過目前工作職等所需能力一級）、C（符合目前工作所需工作能力）、D（合理）、E（惡劣）五等，其他國家亦大致相同。故建議未來我國考績制度能考慮增加考績級次，以有效增加甄別績效水準之效度，以及改變現有較具價值判斷性之名詞（如：甲、乙、丙、丁），而改為達成工作程度之名詞為妥。

法國公務人員考績評分方式以 100 分為平均數，考績最終評分，以該項分數為中心加以評定，總成績分為五等；日本的考績制度對於考列 A 與 B 等第之比例有明確的限制（即特優與優等限制為 30%），考評結果均勻分布於各個等第；新加坡係由公共服務署以指導原則規範各機關考列各等次人數比例：A 級為 5%，B 級為 30%，C 級為 60%，D 及 E 級為 5%。故建議未來我國考績制度可考慮參採國際間先進國家做法，對於各績等比例之分配予以限制，避免出現績等分配流於寬濫之弊病。

四、考評後重視溝通與檢討

美國、英國的考績制度都設有讓員工和主管溝通討論考績結果的機會，如此

可以共同商討改進工作績效的辦法。而德國規定員工和受考評者討論考績草案的做法，讓考評過程更具民主化，使員工覺得信服，進而對員工改進其工作績效產生一定的正面影響。

對我國考績制度之執行而言，傳統上係採取封閉及秘密方式進行，並於考績法中規定辦理考績人員應保守保密，且文官體系向來存在權威性之分配文化，故考績制度在實施時，未能提供當事者彼此間理性溝通之機會；然而為追求績效管理功能之彰顯，未來考績制度之規劃，應鼓勵考績評定之當事人兩造進行績效溝通與討論；或將採用 360 度考績之績效訊息，以適當方式傳送給當事人知悉，以落實考績制度之績效管理功能，而非繼續作為權威性分配之工具。

五、考績效果重視發展性功能

英國在考績評定過程本身即可看出其重視評估員工的發展性，是否需要調整工作，是否需要訓練，有無發展潛能，是否適合晉升等，目的即在使公務人員的考績能與訓練、陞遷密切結合。美國的考績結果作為各項人事決定之重要參考，其中包括再訓練、陞遷等積極面功能。日本在考績結果運用，亦積極地作為員工在職訓練或調整職務之用，期能達到適才適所之目標，並增進機關組織之績效。新加坡之考績制度，於年終考績項目分成「工作表現檢討與評估」及「潛能發展評估」二大項，將考績作為評估發展潛能之工具，預測受考核人未來發展，以做為調職參考及長期發展之可能方向，並據此派送培訓計畫。

由此可見，考績制度之功能不僅限於獎懲及績效評估之功能，如「信賞必罰，綜覈名實」等意義，亦應擴及作為績效管理、人力規劃及培訓工作等發展性功能之用途，方能促使考績制度能成為激勵員工及提昇行政績效之人事政策工具，而非僅作為組織控制員工或強化上級分配權威之工具。

六、考績制度配合績效管理

美國之考績制度將績效考核制度與績效管理制度相結合，依據績效計畫執行

情形，評定各機關及公務人員之績效水準，並依據目標管理的精神，設定績效考核標準，對於關鍵因素的績效不佳者，採取「行為修正措施」，以改善其績效水準。德國規定績評定之過程須由主管與受考評者進行充分之溝通與討論，促使雙方可以就工作績效進行檢視，俾以維繫良好的績效水準。紐西蘭亦體認到考績的目的並不在於懲處績效不良者，而應是希望所有的公務人員都能有效達成任務，故將考績制度與輔導、訓練及未來潛能開發的人力資源結合，俾能藉由考績制度之實施，達成績效管理之目標。

下一章將介紹我國民間企業考績制度的重要概念與內容，特別是在績效管理理念的落實、考核程序與技術的設計、考核結果的運用等層面，均有值得探索之必要。

第六章 民間企業考績制度之介紹

第一節 前言

考績制度或績效評估 (Performance Appraisal) 係指一套正式的、結構化的制度，用來衡量、評核及影響員工工作有關的特性、行為及結果，評估員工的工作成效，瞭解未來該員工是否能有更好的表現，以期員工與組織均能獲益 (Schuler, 1995)。

近來企業面對全球化競爭的衝擊，以及對於組織人力資源開發與運用的重視，企業考績制度已超越以往單純考核員工工作表現的做法，發展成為績效管理 (Performance Management) 制度，亦即透過績效考核過程建立組織與個人對目標及如何達成該目標的共識，進而採行有效的人事管理方法。因此，績效管理不僅包括個別員工的績效評估，更將個別員工的績效與組織的績效結合，以使公司員工的能力與潛力，發揮至最大限度，達到人盡其才與提升組織整體效能的目的 (李誠主編，民 88 年，頁 113-114)。

面對知識經濟時代的挑戰，企業組織與員工都必須不斷地學習與進步，必須很清楚自己的優勢與弱點，隨時針對不足的地方，運用資訊科技及知識進行改善。因此，考績制度已逐漸轉變成為績效發展 (Performance Development) 制度，亦即企業組織透過事前規劃、雙向溝通、持續改善等過程，讓員工的能力與潛力充分發揮，使得公司能在激烈競爭的環境中取得優勢。

相較於企業組織積極推動員工考績制度的創新與變革，目前公務人員的考績制度卻仍然停留在傳統的績效考核觀念，尤其該制度的形式意義大於實質激勵作用，實無助於提昇公務員個人與組織整體的績效。他山之石可以攻錯，本章係參考本研究小組於民國九十年八月七日邀請民間企業包括財團法人工業技術研究院、臺灣國際商業機器公司 (IBM)、臺灣雀巢公司、福特六和汽車公司、神達

電腦公司，舉辦民間企業考績制度與實務座談會之重要內容（參見附錄一），並藉由對我國民間企業考績制度執行狀況的文獻探討，以及研究者對於個別企業的訪視，以期掌握台灣企業組織對於員工考績所具備的特性與發展趨勢，期以透過標竿學習方式，提供我國公務人員考績制度改進之建議。

第二節 我國民間企業考績制度之原則與主要內容

壹、目標管理導向與著重員工的未來發展的考績制度

民間企業組織的考績制度，已從傳統的檢討缺失與薪資管理目的，轉變至事前規劃與目標管理上，讓考績制度成為時時進行、全員參與的例行性工作，尤其當企業組織的策略目標隨時間改變時，考績制度亦需隨著策略目標作改變。

民間企業考績制度的過程，始於領導高層訂定出整個公司全年度的目標，之後，由各部門據以訂定部門自己的年度目標；各部門的目標設定後，部門主管再根據這個目標，與部屬的目標連結，這樣層層相扣，使得個人的目標與公司的年度目標方向一致。而員工在訂定個人年度目標時，須與主管討論預期未來環境可能的變化、目標的合理性與可行性、資源配置的是否足夠、同時討論衡量績效的方法。這種由上而下的目標設定過程，凸顯績效管理制度具有事前規劃與前瞻未來的特色，亦即各主管在年度一開始就與部屬討論出未來一年的工作目標，以及對工作表現的衡量方式，而不是枯等到年終再做期末總檢討。

此外，傳統的考績制度為一年一度對於員工表現的檢討、考核工作，但是績效管理制度是一年當中主管與部屬之間持續不斷、密切溝通的過程，著重在對於員工未來發展性的評量。這個過程從設定工作目標與發展行動計畫開始，在進行過程中，主管適時地對部屬工作表現提供回饋及工作教導，同時也提供部屬需要的資源及糾正部屬的行動等。以下分別舉例說明之：

以台灣積體電路公司（以下簡稱台積電公司）為例，該公司的績效管理與發展制度（Performance Management Development，簡稱為 PMD）在於落實「把員工當做是公司最重要的資產」的理念，著重在員工未來的發展性，尤其強調考績溝通，亦即主管在告知部屬的成績時，也應告訴他們優點和缺點，這個過程不但是主管在培養部屬，事實上也是主管自己在發展「培養人才」能力的一個機會。因此，主管與部屬之間建立持續溝通與良性互動的關係，是使員工績效表現及潛力發揮極大化的基礎（廖志德，民 88 年 b，頁 30）。

以財團法人工業技術研究院（以下稱工研院）為例，考績制度的過程開始於會計年度開始前、新進人員正式聘用或新任務指派時，由功能部門直屬主管與員工共同商定該年度之工作內容及目標，並填寫於考績表格中。在年度內，主管有責任適時地檢討同仁的工作情況，相互討論並協助員工達成既定之工作目標，而若員工的工作內容及目標需要變更，員工與主管要進行晤談，並將修改部分紀錄於考績表。到會計年度結束前或是工作結束之前，先由員工進行自我的績效評估，再由主管與員工共同晤談檢討，同時商定明年度所需的才能發展及績效改善計畫。最後，由直屬主管完成員工的工作績效評估與年度考核結果後，送交上一級主管核定。隨著政府的會計年度改為一月一日至十二月卅一日，工研院改在十二月進行評估。

以宏基集團為例，該公司為落實「以客為尊」及「建立團隊精神」之策略目標，在進行考績制度時，先形成以顧客為中心的文化，將理念融入部門運作，於產品設計、行銷、後勤支援等組織功能層面，將「以客為尊」的理念加進所有的運作準則當中，同時要將外部顧客與內部顧客（指工作中與自己有關的上、下游或周邊的同事）視為具有同等的重要性。擁有以客為尊的精神，各事業單位在開發新產品時，尤其會考慮到顧客的需求。同時也要求落實「建立團隊精神」之策略目標，以強化部門間的合作「建立團隊精神」之策略目標，形成團隊凝聚力。為了將組織目標與績效評估相結合，宏基集團特別要求全球的事業單位，必須將

這兩項策略目標列入績效評估標準，認真執行（廖志德，民 88 年 a，頁 32-33）。

以臺灣國際商業機器公司（以下稱 IBM）為例，在新的一年開始之前，由公司決策者擬定新年度的主要策略及總目標，各地區的高階主管依循公司的總目標決定個人業績承諾，而後再由各部門經理依預設目標訂定個人業績承諾。每位 IBM 的員工，包括高層主管與各級主管都會寫一份屬於自己的考績計畫，IBM 將其稱為個人企業承諾（Personal Business Commitment，簡稱 PBC），強調該承諾計畫是出於員工自己的意願，擬定對自己與對公司的承諾，並與部門主管討論後，形成這份對公司與自己的承諾，成為員工當年度的目標與挑戰（王碧霞，民 88 年，頁 40）。因此，個人業績承諾是一個由上到下的貫穿性關係，其中包括三項承諾，第一項承諾是贏得勝利，代表員工承諾要做什麼樣的事情，個人的願景為何；第二項是積極的執行個人計畫的承諾，亦即要怎麼執行實現個人願景的承諾；第三項是團體合作的承諾，亦即員工個人做的事情，通常不是單打獨鬥便可以完成，而是需要其他人的幫助或是資源，換言之，在其他人員配合我的時候，我自己也要配合別人，並不是個人想要做什麼就什麼，或主管想要員工做什麼就是什麼，而是要配合總公司的總體目標。尤其 IBM 是一個國際性的公司，必須考慮到全球整體目標的分配，例如亞太地區的目標，美洲的目標，歐洲的目標。根據各地區的總目標，設定各事業群的目標，不同事業單位的每一位員工都會訂定自己的目標，這些個人目標加起來就是總公司的總目標。同時要隨時檢討這些目標，檢視因為市場環境的變化或是公司經營的變化，對於年初訂目標在如期完成上是否造成不利的影響。此外，為避免目標過於抽象，IBM 以五個字母 SMART 作為訂定目標的原則，亦即個人目標要特定（specific）、可以量化（measurable）、可以達成的（attainable）、結果導向（result-oriented）、以時間為基礎（time-based），環環相扣，將員工個人工作目標緊密地結合在一起，維持公司策略與目標的一致性，落實所謂的策略性績效管理制度。

和其他企業組織的做法類似，福特六和汽車公司也是推動由上而下的目標設

定式的績效管理制度。但比較特別的一點，該公司針對考績管理制度成立一個特別的組織，亦即個人發展委員會（Personal Development Committee，PDC），該委員會討論到員工發展的導師制度、工作輪調的安排、員工的發展計畫以及年度的調薪等廣泛議題，期以透過該委員會建立考績制度的公正性、客觀性與前瞻性。

由中油、中央投資與美國亞美和公司（Amoco Corporation）組合而成的中美和石油化學公司（以下簡稱中美和公司），該公司實施的考績制度—CPM(Capco Performance Management)包括三個階段，一是界定期(Defining)，二是發展期(Developing)，三是評估期(Reviewing)。首先在界定期，中美和公司訂定年度的策略目標，再要求各部門依循公司的策略目標，制定出該年度的部門目標，接著主管必須依據部門年度目標與部屬討論，並訂定個人工作目標，有了共同訂定的目標之後，對未來工作的挑戰，執行過程中如何達成的問題，成為主管與部屬之間日常工作及溝通的重點。其次在發展期，主管與部屬必須在該年度中進行若干次的期中評估（目前一年進行二次期中評估），目的在於審視當初訂定的目標，是否需要因應公司的策略與目標或大環境改變而進行修改，檢視員工目標達成情形，如果發現未盡理想時，主管必須適時利用各種可能的方式予以協助，或者當員工有遭遇困難及新的想法時，都可以與主管溝通。最後在評估期，主管與部屬共同檢視達成情況與過程，進行總檢討之後，給予員工評等，完成考績分數（呂玉娟，民 88 年，頁 56）。因此，中美和公司強調考績制度並不是由主管單方向的觀察、評量員工的工作表現；而是部屬與主管必須充分溝通與討論，共同設立目標，進而一起達成目標，此外，強調雙方在目標達成過程中的互動關係，主管適時地檢視與協助部屬，給予適當的訓練，使員工可以完成預定的目標。整個考核過程不僅讓員工真正瞭解工作的目標，也能知道自己的工作績效與行為的優、缺點，進而掌控工作生涯的規劃方向。

美國運通公司雖然也採取目標管理的考績制度，但比較特別的是，在新年度開始之前的三個月，對員工工作全面性的滿意度調查，藉由問卷調查讓員工瞭解年

度考績評定的標準，並依此訂定下一個年度的薪資政策及績效考核的規則，和部門業務的目標產值，讓每個員工有明確的方向可以依循。使得員工清楚知道在新的年度裡，應該表現多少業績，可以得到多少報酬（楊青青，民 88 年，頁 51）。換言之，美國運通對於考績制度的釐訂，係以組織適度的調整來配合業務成長的種種需求，讓員工在合理的考績制度下，掌握方向發揮業績潛力。

此外，有鑑於人力資源管理系統是考績制度的促動因素，複雜、龐大的組織如果沒有電腦化的人力資源管理系統，很難達成前述個案中成功的考績制度，因此，不少企業組織已經在人力管理資訊系統中，結合知識管理與最新資訊科技建立電腦化的目標管理考績制度，例如 IBM、神達電腦公司，這些公司不但以電子化方式呈現公司的總目標、中心目標、部門目標、以至於單位目標，也同時要求員工上網去填寫他們的計畫目標與績效考核表，主管也在線上進行修正，原本以填寫書面考績表格的方式，均以網路作業取代之。

從上述諸多個案可以發現，雖然個案公司之組織規模、地理分布、成熟度及複雜性不同，例如工研院重視研發成果、台機電公司重視知識管理、宏碁集團與神達公司以研發與品質為重、IBM 與福特六和公司以銷售為主導、中美和公司則著重在全球市場的石化產品，以致各公司對於考績制度之需求有所不同，因而發展適合各民間企業公司特色與組織文化的考績制度。

貳、對於考核結果採行強迫分配方式(Force Distribution Method)

對於考績考核結果的排列、分布，許多企業組織採取強迫分配方式，其類似「以常態分配來分等」(Grading on a Curve)，亦即按預先定好的比例將員工分配到不同的績效等級上。這種強迫分配方法雖然有其缺點，例如當員工績效皆很高時，可能使員工產生不滿的情緒（張緯良編譯，民 83 年，頁 370-371）。但卻避免甲主管把 80% 的員工評估為好，而乙主管卻把 80% 的員工評估為不好的現象，

亦即避免主管將員工的分數評得過高或過低，或是有主管把所有員工評得一樣好，因此，這種思維方式雖然無法達到絕對的公平，但至少可以達到相對的公平。

以台積電公司為例，考績標準的分布原則為傑出(Outstanding) $\leq 10\%$ ，優良 $\leq 25-45\%$ ，良好 $\leq 50-70\%$ ，需改進(Improvement Needed)、不合格者(Unacceptable) $\geq 5\%$ 。台積電特別注意在被評為「傑出」及「需改進」、「不合格」的員工上，而不是 85%表現「成功」的員工。換言之，台積電尤其注意到表現特別好或較差員工的發展計畫及薪資待遇。表現好的員工，台積電希望他們表現得更好，同時也會好好照顧他們，因為表現傑出的員工如果離職，對公司的損失很大；表現不好的員工，也必須投入資源給予關心及輔導，不可任其自然發展到不可收拾的地步（廖志德，民 88 年 b，頁 35）。

以 IBM 為例，考績制度除了個人絕對的業績考評外，也會針對部門在等級的比例上做相對性的常態分配：等級「1」的員工約佔全部的 15%-20%；等級「2」的員工佔全部的 50%-60%，等級「3」的員工佔全部的 20%-30%，而個人的絕對表現加上部門的相對表現，就是最終的考核結果（王碧霞，民 88 年，頁 42）。

工研院的考核等第區分為優、甲、乙、丙、丁五個等級，各等級人數比例分別是優等 15%、甲等 25%、乙等 50%、丙及丁等合計為 10%。以這五個等級作為工作績效的考績，然後換算到加薪的部分。

福特六和汽車公司的考績結果也是採用同事相對評比的方式，評比的人員是績效發展委員會的成員，就每一位員工來做一個分數的給予，之後做相對評比，A、B、C 三個等級的比例為 10%、80%、10%。考績制度主要目的是幫助被評為 C 的員工提昇績效，通常對於 C 等級的人會給予六個月的試用期，試用期結束後，再來檢討其改進情形，當連續兩年出現這種情況時，則予以資遣。

由以上個案公司的分析，許多企業採取強迫分配考績方法，以盡量減少主管做部屬績效評估時，因為趨中傾向或是寬嚴不一所產生的不公平問題。

參、採取 360 度的考績制度並重視員工自我評估(self-appraisal)

傳統的考績制度，在公司層級節制的權威之下，通常只由員工的直屬主管進行初核，再由上一級的主管進行覆核，容易形成員工只服務老闆一個人的謬誤。但考績制度的發展趨勢則是採取多元評估的精神，所謂 360 度的考績制度(360 degree appraisal)，亦即績效評估的來源包括主管、部屬、同儕、客戶及員工本身等利益關係人(stakeholders)，這種考核方式在提供部屬調整未來發展方向時最為有效（李誠主編，民 88 年，頁 119）。

這是因為任何一項工作的完成往往必須上司的支持、部屬的配合以及同事的合作，尤其隨著公司規模擴大，以及專業經理人角色獲得重視之後，公司主管不可能直接面對每一位員工，相對地員工接觸最多的是一起做專案的同事及客戶，此時直屬主管將只是 360 度回饋環節之一。因此，現在員工在執行過程中，從其他同事、專案執行夥伴及顧客中獲得回饋，最後與主管溝通，使得主管獲得 360 度完整的資訊（曾玉明，民 88 年，頁 23）。尤其每位與員工績效相關的人皆有不同的關心焦點，部屬關心的是這一位主管有沒有照顧自己的職業生涯？於主管的指導下有沒有進步？主管是否提供適切的培訓計畫？對於團隊能否正確的領導？主管關心的可能是任務的達成度、單位每年創造的營收、上級主管要求推動顧客滿意專案時的成效，由於每一個族群所關心的面向不同，所擁有的資訊也不盡相同，推動 360 度的績效評估，有助於協助評估者做出較為正確的判斷，目前國內許多企業已導入 360 度評估，例如惠普執行績效評估的除了主管之外，還包括工作夥伴、客戶以及公司內外接觸過的人，透過 360 度的全方位角度，以對個人績效提供更完整的資訊。

以台積電公司為例，採取非正式的 360 度回饋，主管進行評估時可以跳過層級，徵詢其他人的意見，但是在處理上要非常有技巧，不能把不合理的回饋算進來，因為主管與部屬間自然會存在一種合作上的張力，有些意見難免會有失偏

頗，為減少績效評估結果所可能產生的偏差，台積電公司在推動績效管理與發展制度時，引進了員工自我評估¹，直線主管的共同評核(Joint Review)，讓虛位主管或其他有關的主管（如專案負責人）參與評核，提供他們對員工表現所做的正式評估，使直屬主管由不同的層面獲得回饋；同時新制度還有交叉團隊評核或是跨部門評核(Cross Team Review)，亦即由各部門主管對各自部門員工的個人考績做報告，並讓其他部門或組織的主管參與意見，提出建議特優與待改進人員的名單，最後才由主管及他的一級主管確定，盡量將主管個人主觀的判斷降低，協助於加強客觀性，促進部門經理間的互相學習與公平性（廖志德，民 88 年 b，頁 37）。

美國運通公司為防杜中間幹部以個人好惡評斷員工考績的弊端，也採用 360 度考績制度，主管、同事、客戶、部屬等，都是打考績的評分者，每個人拿到的都是「透明的考績成績單」，進而自己管理自己，從中定位自己的潛能（楊青青，民 88 年，頁 52）。以對於主管級員工的評估為例，以 360 度公平地考核管理者的智商(IQ)、創造力(CQ)、情緒智商(EQ)等全方位的表現。尤其讓基層員工定期為直屬主管打考績，使主管有機會更瞭解自己，進而改善與部屬的領導及人際關係。此外，美國運通公司也要求同事之間互相打考績，以瞭解部門主管除了自己部門業務之外，有沒有積極參與公司整體業務的運作；同時公司也會定期寄發問卷給客戶，適時瞭解顧客的滿意度，作為績效表現的重要參考依據之一。這種方式與雀巢公司做法相似，亦即該公司認為評核不再是部屬對主管或者是同仁對同仁之間，特別重視客戶對於員工表現的評核（楊青青，民 88 年，頁 52）。

神達電腦公司的進行方式是由任職滿三個月的員工先行根據考績制度的評估細項的比重，衡量個人在過去半年的具體表現，填寫適當的分數；當員工自評結束之後，由直屬主管根據個人對部屬的考核，評定其分數，之後再進行面談，

¹ 多數學者認為由於大部分的人對於自己的工作表現會有較不切實際的正面認知，以致自我評估易產生正面寬大(positive leniency)的偏誤現象，因此自我評估通常作為其他績效評估者的補充資料來源或僅扮演替代角色（王國欽，民 88 年，頁 34）。

由部屬向主管說明自評內容的依據與理由，主管向部屬說明評核內容的依據與理由，並給予員工對績效考核結果申述的機會，以及對於員工前程規劃的相互溝通，以達成雙向溝通的效果。當此一過程結束之後，回歸中心級部門評核，亦即以中心或事業體的整體績效表現，決定該中心單位可獲得之績等分配人數。因此，即使員工在整個部門的表現不錯，可是當與其他部門相比較後，可能被評核為表現不佳，這是重視團隊精神與強調團體績效評比的現實問題。

第三節 我國民間企業考績制度之進程序

壹、定期檢討與不定期回饋的評估諮商

一般而言，考績制度的實施時間涉及兩個層面，一個是兩次考核時間的相隔週期長度，亦即間隔一個月、三個月、半年或一年；另一個是考核的時點，包括定期評估與非定期評估兩種，其中定期評估的方式對於組織的管理較為容易，而不定期評估具有能及時回饋員工工作表現的優點。由於定期與不定期評估各有優缺點，因而有學者指出，應根據員工工作的特性來評估週期，例如簡單低層級的工作，可能短至數分鐘，但高階經理的評核可能要長達數年，至於評估期間的長短，則視評估的目的而定，如果是作為溝通與評核之用，則應以單一績效期間為主，但如果基於陞遷或訓練的目的，則數個評估期的績效均應納入考量（李誠主編，民 88 年，頁 117；鄧孝純，民 89 年，頁 13）。多數的台灣企業組織係採取每半年到一年一次的定期績效評估，並同時輔以平時的工作指導。

過去，多數民間企業公司僅在年底進行一次工作考核，加上如果人事單位與直屬主管也沒有對員工溝通考績制度的目的與功能時，則整個企業組織內容易形成員工較為重視年終被考評幾分、排名第幾的結果導向的組織文化，而不是在意自己一年來工作的績效檢討；現在部分較重視人力資源發展的企業之考績制度是

定期檢討，原則上最少半年一次，有些公司甚至是每一季檢討員工績效，並不是一整年才做一次，直到年底才告訴員工今年的表現好或不好。換言之，在一年當中，主管有責任隨時與員工進行溝通，共同檢討所訂下的目標是否依然有效？目標需不需要更改？並與員工溝通前六個月或是每一季的工作表現，當員工表現不好時，主管要和員工研商解決問題的辦法，而員工也至少還有時間可以改進。

台積電公司將考績評核面談分為兩次，第一次面談時，先不告訴受評者考績結果，溝通重點放在今年業績表現、明年的工作目標、學習和發展的討論上，面談時間約為 45 分鐘至 1.5 小時；第二次面談於完成評估最後階段進行，此時員工已經確認該年度的績效表現，主管與部屬通常會針對年度考績進行 10 至 15 分鐘的溝通（廖志德，民 88 年 b，頁 36）。因此，評估諮商或評估回饋是考績制度重要的環節之一，也是提昇生產力的重要方法之一，台灣已有不少企業組織推動員工考績的諮商制度。

惠普企業的考績制度也相當注重雙向溝通，通常每兩個禮拜，主管就會根據平常的觀察，回饋工作意見給部屬。當部屬表現優異時，主管會透過口頭、信件給予讚美，而為加強這些讚美的真實性，這份嘉許信件也會備份給更上層的主管。此外，還會贈送餐券、折價券等實質小禮物，隨時激勵與溫暖部屬的心。萬一部屬表現不理想時，主管會適時提供意見，協助解決。如果員工的工作表現明顯地缺乏績效，主管就會帶著改善建議書，與員工詳談。而這些建議書往往也成為日後績效評估的參考之一（章寶鸞，民 88 年，頁 47）。在這種主管與部屬維持密切互動與隨時回饋的過程中，使得惠普的績效管理深具前瞻性。換言之，遇到市場有所變動，或是策略修改，主管都能適時與部屬分享，如此一來，檢討過去只佔一小部份，前瞻未來才是重點。除了平時的溝通外，惠普每一季也有非正式的評估，每一年則有一次正式的績效評估。

大多數企業組織的考核時間是一月一日至十二月卅一日，例如工研院、IBM、福特六和汽車公司等，台灣雀巢公司的正式評估是每一年一次，但各部門

主管可以決定是用每一季或每半年評估。差別較大的是有些企業組織會在年中時也進行一次績效評估，例如神達電腦公司分別是在七月和隔年的一月進行員工考核，甚至有些公司如華新麗華公司則是每一季進行一次員工評核。

至於台灣壽險業的考核時間係針對內勤與外勤人員在工作特性的差異而有所不同，在內勤人員方面，由於其工作具有較高度的例行性，產出較為無形化及工作績效不易具體描述等特性，因而制度設計偏向由直屬主管做半年到一年評估一次的中長期型考核制度，而外勤人員的績效因為直接和公司的績效有關，因此必須每月或每季進行一次評估，以確保其績效的確實達成（鄧孝純，民 89 年，頁 72）。由以上可知，企業組織在設計績效考評制度時，會考慮到員工不同的工作特性，以符合績效管理的目的。

另外，針對不是年初進來工作員工的評核，有些企業組織會建立針對新進人員績效考核的人事作業系統，但目前也有不少公司會減少行政作業成本，也將評核時間訂在一月一日至十二月卅一日。例如 IBM 過去對於七月一日進來的新員工，在卅至六十天之內，經理要給他一個目標，表現結果於年底評估，同時在隔年的六月卅日進行正式的評估，換言之，公司必須建立一套專門針對七月一日上班，隔年六月卅日評估的新進人員績效評估系統，而就整個制度來講，必須花費追蹤、控管的成本等。因此，IBM 前年開始改變為不管人員什麼時候進來，永遠看的都是一月一日至十二月卅一日這段期間的表現，所以每年的第一季都是在看前一年的結果以及當年度目標達成情形。IBM 每年會針對員工的意見調查，內容包括對主管領導能力的看法及對公司的滿意度，員工可以藉此表達自己的意見。

美國運通公司對於員工目標達成情形，採取每月、每季密切的追蹤，主管每半年要與員工針對業績表現座談外，每個月也舉行不定期的座談，隨時瞭解員工的需要，並從中找出業績表現的盲點。在具體做法上，美國運通的員工考評成績單，必須經過三道關卡確定，主管在打好員工考評時，先呈給其老闆簽字，再由

老闆和員工個別溝通，瞭解部門主管所評定的考績之公平性，而後在三方面溝通無虞，員工簽署之下，員工的績效考評成績單才算正式定案（楊青青，民 88 年，頁 51）。

貳、建立員工的申訴制度

為避免主管對員工的考績摻雜感情偏差的成分，在 360 度考績制度之外，有些公司會為員工設置申訴管道，如果員工認為主管的評核不公平，可以提出申訴；有些公司則認為沒有這個必要設置，因為大家同在一個公司，如果因此造成人事不和，對日後的相處會造成不良影響。以美國運通公司為例，設立獨立於公司組織之外的「申訴專員制度」，任何地區的美國運通公司員工，若對於公司制度、人事有意見或是建議等，都可以直撥 080 申訴專線，由獨立的總公司人員負責，並有多國語言翻譯的服務。負責的申訴專員，除了保護申訴人之外，還會透過管道系統要求各地分公司針對指控做適度改善，而此一制度卻有助於公司各階層檢視制度執行的公平性，讓考績制度真正透明化（楊青青，民 88 年，頁 53）。

參、人事部門辦理考評者評核技巧的訓練與員工講習

企業組織的人事部門有責任讓每位主管都能做好績效管理，因此，人事部門會舉辦績效管理的研討會，提供績效管理的個案研討，如放錄影帶或是個案討論等，讓主管從中學習績效評估與績效考核面談的技巧，期以藉由研討會的方式，讓主管們進行經驗交流和分享，並訓練如何告訴下屬他的弱點，有誠意且提供有建設性的建言（鄧孝純，民 89 年，頁 49）。如此一來，公司才能夠形成「願意檢討別人」的組織文化，能夠檢討別人的公司才會進步。因此，人事部門在績效評估的過程中，扮演相當吃重的角色，負有責任將績效管理的概念推廣到全公司。

例如台積電公司在推動新的績效評估制度時，利用多元管道徵詢各部門的意見，例如舉辦經理級溝通會議，以及多場的員工溝通會，期以透過事前的說明，讓員工瞭解到新制度的重點、考量點、為何不同與有何不同等。此外，台積電也舉辦培訓課程，其中有針對經理級員工以及針對一般員工(包括作業員)進行的課程，前者強調新制度的精神、主管應盡的責任、表格的填寫方式、如何與員工進行溝通及協助員工訂定有意義的目標等；而後者則強調認知計畫(Awareness Program)，重點在於瞭解新制度的精神，以及員工個人的責任，讓員工認知到績效不是主管的責任，績效管理的第一個責任是員工自己，課程中也讓員工學會如何與主管進行良性的互動，以及建設性的溝通（廖志德，民 88 年 b，頁 38）。

第四節 我國民間企業考績制度之考核項目

考績制度的內容過去受到組織領導理論盛行的影響，在一九四〇年之前，以人格的一般特質與能力來評估員工，包括品行、智能、技術等；在一九五〇年之後，績效評估的重點轉而重視員工應該做什麼和完成什麼，亦即重視員工的工作行為和結果（張火燦，民 86 年）。目前考績制度的主流工具為哈佛商學院教授 Robert Kaplan 與 David Norton 於 1992 年發展「全方位績效衡量標準」或「平衡計分卡」(The Balanced Score Card, BSC)的概念。全方位績效衡量標準強調績效應該與組織的策略與使命作緊密的結合，並且提出四個不同的涵蓋層面，包括：財務表現、顧客服務、內部業務流程、學習與成長，這四種績效衡量因素，有助於組織從不同的角度來思考企業整體的發展方向，使組織能於長期與短期目標間取得均衡，可以兼顧過去與未來的績效衡量，其特色不是為組織過去的表現打成績，而是協助企業掌握「未來的發展空間」，讓企業能依據策略與產業特色，設計出合理的考核指標，使企業的策略意圖容易傳達至組織中每一個成員，取得策略目標的共識（呂玉娟，民 88 年，頁 31）。因此，透過財務、顧客、企業內

部流程和學習與成長等四個構面，評量組織的績效（江瑞清，民 90 年，頁 26）。

一般而言，民間組織考核員工工作績效的指標可分成兩個面向：目標及行為層面，兼顧目標達成過程，並作為員工訓練發展的根據。在考核表的使用方面，企業組織的考核表通常分為主管類及一般職員類兩種，在內容方面包括個人工作表現、人格特質、專業能力、顧客導向及核心技能等，有些公司對所有員工使用相同的考核表，因為考量到如果依員工的工作不同而分別設計考核表，則對於人力資源管理單位會有控管不易的問題，例如人事資訊系統的設計或者平時考核時內部控制等問題（鄧孝純，民 89 年，頁 53）。以中美和公司為例，該公司衡量員工績效的指標分成目標及行為二個層面，比重分別為 70%與 30%，目標的衡量項目包括個人與部門既定目標的達成率，而行為層面的衡量指標在於評估員工達成目標的過程表現，並依此安排適當的訓練與發展計畫（呂玉娟，民 88 年，頁 31）。

至於宏基的考績制度有 30%採用新的衡量指標，這 30%看的是 360 度考核的結果，另外 70%則授權各部門決定，由各部門依特別需求決定評估標準。為了鼓勵各單位採用新的衡量標準，宏基對於在 30%新衡量指標表現優異的單位，特別加發 20%的獎金。而這 30%的新績效衡量指標，未來將逐步調高比重至 50%（廖志德，民 88 年 a，頁 33）。

美國運通公司的考績制度是以考績及潛能作為評斷的依據，同時為因應詭譎多變的國際市場，該公司的考績制度也會適度地因應及調整，惟部分員工無法跟上多變性的考績制度，因此，公司亦將員工的應變能力列為一個重要的考評項目。美國運通強調考績制度的重點，在於輔導與激勵員工朝薪資優渥的方向努力，並養成員工積極進取、挑戰目標的潛力及企圖心，著重員工自主精神及潛能開發（楊青青，民 88 年，頁 53）。

至於惠普考績制度的評估工具是採用一套品質成熟系統(Quality Maturity System，簡稱 QMS)，這套系統的觀念與做法，評估的項目包括：

- 一、策略方向：工作表現是否符合公司的文化、策略、願景。
- 二、顧客關係：顧客包括最終顧客、共同完成目標的夥伴以及競爭對手。
- 三、計畫能力：包括是否把客戶的需求納入目標規劃當中。
- 四、執行能力：跨部門的流程設計，流程管理，計畫展開，不同關係的管理，以及評估考績，都是執行能力的表現。
- 五、培育部屬能力：幫助部屬不斷學習、成長的能力。
- 六、領導力：做決定與領導改變的能力（章寶鸞，民 88 年，頁 46）。

其他如工研院的考核項目，包括工作內容及目標成果，說明本年度才能發展計畫、本年度才能發展成效、明年度的才能發展及績效改善計畫，主管針對員工優、缺點及績效給予綜合意見，並做總評，其五個等級分別是遠超目標、超出目標、達成目標、部分未達目標或是表現不適當等，最後由被評估員工針對評估結果與績效改善計畫提出個人意見。工研院針對院內編制內參與計畫人員、職員、士佐分別有不同的績效評估表，其中士佐的評估項目與前二者差異較大，包括工作品質、工作數量、工作規則、敬業精神與合作態度。

台灣雀巢公司的考績評估項目也根據職位區分不同層級，類似福特六和、神達電腦、華新麗華或是勤業財務顧問等許多企業公司的做法，亦即針對部門主管、一般經理級人員、一般員工分別有不同的考核項目，一般員工又分業務人員與職員/行政人員，前者目標著重在業績的達成，考核項目包括對工作的熟識程度、工作質量、個人情形三大項目，其中對工作的熟悉度包括對於公司規章、產品及競爭對手的瞭解，至於工作質量則涵蓋了銷售技巧、系列產品推廣、顧客關係、陳列能力、經銷商庫存控制等，至於個人人格部分包括儀表、與主管的合作、適應力、主動性、忠誠度、想像力、對於工作的興趣與態度等等。至於職員/行政人員則係指會計、秘書人員。之所以區分不同表格的原因在於每位員工在公司裡扮演不同的角色，評定的標準也因而不同，基本上表格區分為兩個主要部分，第一就是目標的達成，每一位員工都有一定的目標；第二個是對於個人職能的評

核，尤其部門主管具備的能力應與一般員工具備的能力有所區隔，其包括對結果的控制能力、個人技能及效率、領導能力、分析及判斷能力、計畫及組織能力、發展下屬的能力、適應性/靈活性等等。至於評等的等級分為六種，分別是卓越表現(Outstanding)、超出要求(Exceeds Requirements)、有效具備所需之實力(Effective/Competent)、需發展其需求(Development Need)、不滿意(Unsatisfactory)及不適任用(NA-Not Applicable)。

福特六和汽車公司也執行分等級的人員評核方式，例如部門主管、單位主管或一般職員、工程師均不相同。其中經理級以上的人員和一般人員最大的不同是對於前者有領導能力的評估。該公司績效評估表格內容，包括主要企業目標、對於該目標的貢獻、轉換與成長、領導行為的評估包括 360 度領導評估過程與其他領導行為評估，員工對於整體績效的自我評估、主管對於整體績效的評估，績效等級，績效改善計畫，至於對於職員部分的考核項目，包括領導力(僅適用主管層級)、工作表現、個性(personality)、一般考核等項目，其中領導力係指主管的管制能力(control)、決策能力、工作態度、培養人才、語言溝通、工作情緒、紀律等；工作表現則包括工作量、準確度、工作速度、工作品質、組織能力等；個性部份則包括判斷力、啟發力、合作、態度、可靠性(dependability)、表達能力(expression)、儀表(appearance)等。另外也要求主管同時要提出啟發及改善員工之績效的建議，以及要求員工對於前述計畫提出個人的意見。

又如以神達電腦公司對於主管工作考績基本上分四大項，第一項就是目標的達成率，每半年的重點管理項目，佔 50%；第二項是領導力，佔 30%，為上一級主管的職能評核，項目包括規劃與決策力、組織運作及協調能力、創新能力、領導管理能力、溝通能力、成本及品質控制能力，以及主管本身的發展潛力。第三項是部屬對直屬主管的評核，佔 10%，包括溝通協調能力、領導管理能力、人才培育觀念、情緒管理能力、專業技能等項目。第四項為人事部門對於主管行政管理能力的評估，佔 10%，項目包括員工離職率、員工諮商案件、該部門每人教

育訓練平均時數，以及對於年度預算費用的控制等。

再以台灣的壽險業為例，內勤人員的考核標準係以評估員工的行為面為主，結果面為輔，基本上所有內勤部門均使用相同的考核表，內容包括出缺勤情形、個人特質、工作表現、與同事相處情形、工作創新方法等；至於外勤人員的評估標準大多根據實際的產出考核，例如保單第一年度實收保費收入(即 FYP)、新契約件數、契約的繼續率²、契約金的金額等業績表現(鄧孝純，民 89 年，頁 52-54 & 72)。因此，業務員的績效評估標準大同小異，這可能和壽險業的產業特性與業務人員的工作性質有關，主要差別在於各公司為員工所設計的業績標準，會因為職級的不同，而有不同的標準(鄧孝純，民 89 年，頁 52)。

因此，由前述個案得知，針對員工不同的工作內容及職級而設計不同的考核標準，是相當有彈性的作法。

第五節 我國民間企業考績制度之結果運用

考績制度的結果運用會影響評估方法的選擇，因此必須先確定考績的目的與功能，才能據以發展後續活動(王雅慧，民 87 年，頁 18)。傳統的考績制度，不外乎在年度總結時整個公司運用同一套評量標準，每年由主管根據部屬過去一年的表現打分數評估，再視公司營運業績表現，根據考核的結果決定加薪的多寡，尤其常發生資深員工的福利及分紅比年輕的員工多的現象，因此，考績制度只是輔助管理決策的進行，為公司人事、薪資制度的一部份，層次很低(曾玉明，民 88 年，頁 20)。然而在激烈競爭的商業市場上，論功行賞規則若是不明確，不僅無法鼓勵工作士氣，更會使企業在激烈的市場競爭中遭到被淘汰的命運。因而企業組織已將績效評估視為目標管理的一部份，賦予其徵募、解僱、陞遷、報

² 一般壽險公司分為第 13 個月的契約繼續率和第 25 個月的契約繼續率，前者係指第 13 個月開始，保戶是否願意繼續繳納續期保費的比率，後者則指第三年開始保戶願意繳納的比率。

償與訓練等多元化的功能。換言之，績效評估制度不僅止於追求組織的策略目標，也扮演溝通、發展、獎懲、督促等角色。因此，績效發展的結果運用，已從傳統的評估性目的（即評估員工過去一段時間工作表現的優、缺點，據以施以獎懲）包括調整薪資、決定陞遷、核發獎金、解僱等功能，轉變為發展性目的（即檢視未來生涯發展之可能）如安排訓練及生涯規劃（張火燦，民 85 年）。

而為強化考績結果的運用效果，考核的結果除了讓受評員工知道外，也應該讓同級或是更高層主管知道，大部分的公司在做完績效評估後，大多會執行後續的工作，有時輔以面談、訂定目標計畫等方法，希望藉由這些後續補強的工作，降低績效結果不佳對於員工造成的影響，以提昇其績效表現，同時人力資源管理單位也可根據績效評估結果擬具職位陞遷儲備人才的資料庫，或是建立高層主管遞補名單的人才資料庫，亦即所謂的資遣名單或是陞遷名單，惟資遣名單是隨時準備、備而不用的。

以工研院為例，績效評估結果為年度考核項目之一；而年度考核結果作為員工培訓、陞遷、薪資、資遣等人事管理工作之重要參考因素。而其加薪的計算方式是就工研院全部加薪數額進行分配，其是同儕團體的單位與單位之間的比較。如果考績是優或甲等時，加薪的比例高於整體平均數。如果考績是丙或丁等，第一年是不加薪或加薪很少，如果連續二年，表示該員工績效不彰，無法勝任其所指派的工作，主管應將其列入輔導的名單，也就是「留校察看」的意思，如果經過輔導短期內無法大幅改善，則列入資遣名單。除了將考績用於調薪與年終獎金之外，升等的時候亦是以考績為考量依據。如果對於出現丙等考績的員工，表示在六年之內沒有陞遷的機會；如果是丁等的話，則時間更長。另外，員工的出國進修機會，亦是以考績為依據，如果考績丙等，表示沒有任何出國進修的機會，同時每次要看三年的考績，因此工研院對於考績結果的運用是相當多元化。

IBM 對於員工的工作考核，係偏向結果導向，亦即非常重視員工是否達到對於公司的承諾。在年底評估員工的績效時，IBM 是以三個等級來評分：「1」

是非常好，不僅達成工作目標，還遠超過當初承諾的業績；「2」是很好，在既定的時間內，努力達到自己的業績承諾；「3」是預設目標大部分都達到，但仍有些需要改進或加强的地方（王碧霞，民88年，頁42）。IBM在每年二月打考績，四月一日調薪，在重視高績效的文化下，IBM採行「重賞」的做法，亦即其薪水制度的設計，是採取差異化的方式，工作能力好的員工，公司給予加薪的獎勵，而表現得越好，加薪的幅度越大，加薪的速度也較快。而對於工作能力差的員工，公司會給予更多的鼓勵與協助，但不在其薪水上做改變。至於年終獎金亦是根據員工的考績結果來決定，考績好的員工領的年終獎金就多，而且差距將會逐年拉大（王碧霞，民88年，頁43）。

此外，員工的陞遷也是以考績結果作為主要的參考依據，考績結果為等級「1」的人自然陞遷得比較快；等級為「2」的員工陞遷速度比較慢；等級為「3」的人與陞遷無緣。在IBM，考績制度除了攸關員工的獎金、陞遷之外，另一個很重要的作用是與個人技能發展計畫相結合。透過考績制度，員工可以清楚瞭解自己能力不足之處，還有未來欲達成目標所需具備的技能是什麼？在IBM，除了新進員工會在第一年統一接受制式的十二週半訓練之外，在工作滿一年時，每個人在年初訂定自己的業績承諾時，會同時制定個人的自我培訓與發展計畫，員工可以依據上一個年度的考績結果，訂出自我培訓的項目與重點，可以選擇參加公司的教育訓練、或在公司內尋找良師益友的協助，甚至以加入專案團隊的方式來學習。如此一來，員工自我培訓計畫與考績制度相結合，將會產生良性循環，進而創造更高的工作績效（王碧霞，民88年，頁42）。因此，獎懲分明是IBM運用考績結果的原則，表現優秀的人可以調薪、得到陞遷的機會以及接受特別獎勵；而表現不好的員工則必須接受再教育、再訓練，甚至若是年年表現不好，可能會被公司質疑其能力是否適任。

惠普對於考績評等方式，捨棄一般公司常用的角色量化³的評估方式，而採

³ 所謂角色量化是指把每個人在每個部分的表現分等級；例如在顧客滿意度方面，分第一等級：

用相對比較的方式，把屬於同一工作水平的員工放在一起評比，因為比較的立基點一致，所以能看出每個人在該工作領域的表現，相對的，才不會限制未來的發展，而這種鼓勵員工與其他人比較的做法，在公司內部創造一種良性競爭的工作氣氛。惠普績效管理制度另一個特色是要求持續改善，亦即期末評估後，公司會針對員工需要改進的地方，提供必要的支援，包括：工作平調、在職訓練、工作的擴大、工作豐富化、指派參加公司特殊編組委員會、機動工作編組、公司內外部的訓練課程和研討會、主持或教授某些訓練課程、參訪其他部門或協力廠商、指派同仁導師給予協助。提供員工這些多元化的訓練管道，其目的是為了培育員工使能具備更強的工作能力，與更好的工作表現（章寶鸞，民 88 年，頁 48）。值得一提的是，惠普也會參酌員工個人的職能規劃，對於培育計畫做適度的調整，因此惠普針對不同職位的員工，都有一套適合個人特質的生涯發展計畫。此外，為因應亞太地區的快速成長，惠普每年會遴選具有領導潛力的員工，給予「加速型訓練」，這是由亞太地區所負責舉辦的訓練課程，目的在於培養經理人的領導能力。

台積電公司的考績制度與其他人力資源管理制度密切結合，例如配合教育訓練制度，投入資源協助員工改善弱點；在獎酬制度上，則依據客觀的考績結果來論功行賞，例如考評結果「傑出」的員工，最多獎賞其調薪與分紅預算的 2 倍，考評結果「成功」的員工，則最多獎賞其調薪與分紅預算的 1.4 倍，考評結果「需改進」的員工，則最多獎賞其調薪與分紅預算的 0.7 倍，至於考評結果「不合格」的員工，則不予調薪及分紅，透過對於不同的工作表現，給予不同的報酬，以調整報酬及薪資（廖志德，民 88 年 b，頁 34）。這套制度使考績制度和獎酬制度產生連動性，對於有特殊表現的人，須藉由調薪及分紅凸顯出來，表現不好的人則待遇要明顯的比別人不好，不是做和不做一樣的齊頭主義，讓考績結果不佳的人

顧客有抱怨；第二等級：顧客沒有抱怨，也沒有讚美；第三等級：顧客有適度的讚美，不同的等級有不同的分數，把每個部分的分數加總起來，就是績效表現（章寶鸞，民 88 年）。這種量化方式是評估考績最方便的方式之一。

獲得少一點的報酬，才能發揮員工最大的潛能和生產力。此外，對於考績不好的員工，在制度設計上也需要有輔導程序，只要員工願意和公司配合加強，並不需要產生不好的反應。

台灣雀巢公司雖然也將考績結果作為調薪的參考，但是卻未把考績制度認定是一個調薪評等的最大來源，反而將其視為是主管及組織為提昇員工能力，幫助員工成長的工具之一。在台灣雀巢公司，通常都是員工先進行自我評估之後，再與直屬主管討論，此時主管會著重在此員工下一年所需要的訓練需求，然後呈報給人力資源處做員工個別訓練發展的規劃，同時主管向上一層的主管說明雙方的協議結果，再作一個中間者的認定，最後由主管向員工做一個整年表現的最終檢討。

在我國，許多民間企業組織不會立即資遣考績成績不佳的員工，通常都會有一個察看時間(probation period)。在做法上，除不調薪、不發紅之外，通常是先給予警告，給予員工一段改善時間，之後再察看半年左右的時間，最後才會決定是否要求該名員工離職。

工研院在其考績制度及年度考核辦法中第 10 條規定，如果員工工作績效不彰，無法勝任所指派的工作時，主管應參照「輔導制度實施辦法」隨時辦理人員輔導。輔導制度就有點像留校察看，工研院會邀集輔導員、具有諮商專業及法律訓練背景的同仁一起參與輔導工作，如果該員工在二個月之內沒有很大的進步，則會發給資遣費，要求該職員離職。

神達電腦公司考績制度和陞遷、獎金都有關聯性，由於公司每年都會在七月及年底各發一次的紅利，以及陞遷也是一年辦理兩次，這些都是根據考績結果來作評定。然而神達電腦公司的考績制度不只是為了員工的調薪、紅利的發放，尤其希望藉此協助員工提出個人的前程規劃，計畫未來一至三年之內想達到的目標，以及公司能配合的教育訓練或是主管能提供的支援，希望真正幫助員工落實生涯發展。

台灣美國運通公司跳脫傳統論功行賞的模式，推行「銀貨兩訖」的考績制度，員工的階段業績達到什麼標準，報酬得到什麼程度，都是公開的，台灣美國運通的考績制度相當周密，期以新的考績及核薪制度讓員工充分發揮工作潛能，鼓勵員工對業績有企圖心，並使其獨立於企業體之下，成為一個薪資可以自己掌控、行事超然的「個體戶」(楊青青，民 88 年，頁 50)。

福特六和公司的考績制度是一年執行兩次，在年中先做第一次考核，檢視員工的工作績效與年初的目標設定是否有落差。對於此次被評為 C 等級的員工，至年底第二次考核時再檢討該員工進步的情形，如果此時評估還是獲得 C 等級，則今年度的考績結果不會有任何的調整。

考績制度雖不全然是為了薪資調整的考量而設立，但最終必定會與薪資制度有所連結，中美和為避免員工將考績制度與調薪劃上等號，特別將調薪日期訂在四月，在做法上，採取各部門之間的考核成績不做比較，公司給各部門的調薪預算有一定的幅度，據此來調整員工的薪資。所以不論主管的績效打得多鬆或多嚴格，加薪的幅度也將在一定的範圍之內，而且人力資源部門也會負責把關的工作，亦即當發現不合理的現象，人力資源部門會請主管解釋，之後再提報人力資源委員會處理，以此降低因為主管個人主觀的偏見對於員工考績制度產生不公平的影響。

此外，中美和也修正了年終獎金的發放制度，過去採取大家吃大鍋飯方式，不管個人績效如何，每個人都一樣，但後來中美和把年終獎金分成固定和變動兩部分，目前比例為 50%與 50%，亦即變動部分視員工一年來的努力與績效表現來評定，如此一來，對於激勵員工的工作表現有相當助益。最後，茲將前述我國主要民間企業組織的考績制度比較、整理於表 6-1。

表 6-1：我國主要民間企業組織的考績制度比較表

項目	考核評比分佈比例	進行程序	結果運用	特色
工研院	優等佔 15% 甲等佔 25% 乙等佔 50% 丙及丁等佔 10%	(1) 員工先作自我評估。 (2) 直屬主管完成員工的工作績效評估與年度考核結果。 (3) 送交上一級主管核定。	作為員工培訓、出國進修、陞遷、薪資、資遣等人事管理工作之重要參考依據。	重視目標管理，當員工工作績效不彰時，主管應隨時辦理人員輔導，同時工研院亦會邀集輔導員、具有諮商專業及法律訓練背景的同仁一起參與輔導工作。
台積電	傑出 $\leq$ 10% 優良 $\leq$ 25-45% 良好 $\leq$ 50-70% 需改進、不合格 $\geq$ 5%	(1) 員工進行自我評核。 (2) 主管評核及共同評核。 (3) 列出績效特佳及較佳的人員。 (4) 進行跨組織評核。 (5) 主管與部屬針對考績結果進行溝通。	作為員工培訓、陞遷、薪資、資遣與生涯發展之重要參考依據。	績效管理與發展制度在於落實「把員工當做是公司最重要的資產」的理念，強調部屬對於考績制度的參與合作，重視例外管理，將注意力著重在表現特別「傑出」與「需改進」、「不合格」的員工上。
IBM	等級「1」佔 15-20% 等級「2」佔 50-60% 等級「3」佔 20-30%	(1) 每位員工於一年開始時擬定一份屬於自己的考績計畫，稱為個人企業承諾。 (2) 與部門主管討論後，作為員工年度工作目標。 (3) 年底根據員工個人目標評估員工的績效。 (4) 個人的絕對表現加上部門的相對表現為最終考核結果。	作為員工獎金發放、調薪、特別獎勵、陞遷與訓練之依據，並與個人生涯、技能發展計畫相結合。	偏向結果導向，非常重視員工是否達到對於公司的承諾；獎懲分明，表現優秀的員工可以調薪得到陞遷機會；表現不好的人必須接受訓練、再訓練。

惠普	採用相對評比方式，將屬於同一工作水平的員工放在一起評比	(1)員工依據公司目標擬定個人年度工作目標。 (2)與主管討論工作表現的衡量方式。 (3)主管不定期回饋部屬並於每一季進行非正式的評估。 (4)每一年進行一次正式的 360 度全方位績效評估。	作為員工工作調整、參與訓練課程與研討會等個人培育計畫之依據；亦為陞遷、調薪等人事管理之依據。	目標管理式的考績制度，充分落實「以客為尊」及「建立團隊精神」之策略目標；注重事前規劃、雙向溝通與持續改善。
福特六和	等級 A 佔 10% 等級 B 佔 80% 等級 C 佔 10%	(1)一年執行兩次考核。 (2)在年中先做第一次考核，檢視員工的工作績效與年初的目標設定是否產生落差。 (3)年底第二次考核時再檢討員工進步的情形。	作為員工培訓、陞遷、薪資、資遣等人事管理工作之重要參考依據。	成立個人發展委員會，討論員工的工作輪調、員工發展計畫及調薪等議題。

資料來源：本研究小組整理

第六節 我國民間企業考績制度之發展趨勢

以往民間企業運用的傳統考績制度，通常是由人事管理部門準備好一疊表格給各單位主管，主管只要在自己的辦公室中，按著事先擬定的選擇題逐項評估，以一種單向考評的過程決定員工的年度工作考核；然而在績效發展制度中，主管通常沒有很多的規則可循，他們只有簡單的表格，甚至透過網際網路進行考核作業，並且以雙向溝通方式進行員工的工作考核，同時必須具體寫下或描述員工的工作表現，而不是機械化地勾選或填分數。

因此，標竿的民間企業組織考績制度的重點，在於計畫與執行過程的確認、指導，同時認為員工未來的發展重於過去表現。具體做法是，如果績效管理訂在一月開始，那麼約在前一年九月便要先做計畫，重新檢討公司的願景、策略。高

階主管經過層層的內部會議將策略及目標釐訂，並向所有員工說明，讓員工思考在公司目標下，個人的策略及目標是什麼，是否與公司整體的策略相連，如此員工便有一段完整的時間思考並訂下個人的工作目標及策略。

在傳統的考績制度下，公司根據員工的分數決定員工調薪的多寡，所以績效管理的功能僅能顯現在薪資制度管理與人員管理的層次，但是時至知識管理時代，在企業重視知識資產與人力資源的同時，績效管理的層次不能停留在「評估員工表現」上，而必須提昇至績效發展與策略管理的境界，將以往著重於「事後的評估」，轉化為「事前的規劃」與過程中的隨時回饋，因為只做評估僅僅是事後的事，事情發生才做檢討，其意義不大，評估應只是其中的一小部分，而重要的應是如何運用績效評估的知識做好事前規劃，讓員工的個人目標與公司整體的策略目標相結合，並且要讓員工確實獲得相關知識與訊息，取得員工的投入承諾，之後再確認、追蹤與必要的回饋與修正，將績效管理結合知識管理成為一個「策略管理的工具」(李樹家，民 89 年，頁 93-94)。

因此，考績制度於規劃源頭，必須與公司的整體策略與經營目標相結合，接著在新年度的開始，員工與主管在確認重點職責之後，便開始整年度執行的工作，由主管與員工確認執行的重點是否有所偏失，之後主管再檢視員工執行情形，大約在年度開始三個月之後，再找時間商談加薪問題，將績效管理與公司的價值觀、策略、使命等相互連接。有了這樣的規劃，考績制度便不會淪為加薪的工具，而是整體經營策略形成及執行的制度。

雖然薪資管理不是考績制度的全部，但薪資政策的釐訂仍扮演關鍵性的角色。換言之，企業組織的考績制度最終仍會與薪資制度相互連結，亦即加薪的幅度必須要與結果一致。目前許多企業組織對於員工價值的衡量已不僅是觀察過去一年的表現，同時也考量市場行情及員工的「留置價值」(retention value)。例如，某些員工上一年度也許表現得並不優秀，但他對公司未來策略執行有重要的影響力，有很高的留置價值，那麼他的加薪幅度自然比沒有前瞻性工作的員工高出許

多，因此，在新一代的績效發展制度下，加薪多寡端視員工將來能為公司創造多少價值而定，而非過去表現的酬庸。因此，在許多標竿企業中，加薪幅度改由按員工實際的狀況做明顯的區分，甚至提出 80:20 的概念，亦即如果組織中 20% 的人做到 80% 的成果，那麼在 100 元的加薪預算中，80 元要給這 20% 的人，20 元則屬於其他 80% 的人。

既然員工的薪資與陞遷都根植於考績的好壞，其執行的公平與否自然是員工關心的焦點。因此，「打考績」對主管而言，是一門科學，也是一門藝術，更是一份責任。通常民間企業會給予主管很大的權限來評核部屬的考績，可以決定部屬的薪水與職位，相對地主管也負有很大的責任，必須把績效評估這件事情做好。通常一位好的主管，會讓員工服氣，其團隊的士氣會很高，所以對於士氣低落的部門，人力資源部門就會特別注意這個部門主管的領導方式與能力是不是有問題。最後，員工如果真的覺得自己遭受不平等待遇，可以直接向直屬主管的主管申訴。

目前許多企業組織的考績制度的設計均與公司的理念、願景和文化緊密結合，尤其將人才視為公司最珍貴的資產，強調尊重個人、信任員工的管理。在此種企業價值之下，目標管理式的考績制度可以提供員工人盡其才的機會。因此，目標清楚，再輔以教育訓練，及平時不斷的溝通，適時調整執行方法，每位員工其實都是自己的主人。

由於資訊科技的迅速發展與組織效率的提昇，已有不少企業組織在人事資訊系統中建立推動電腦化的績效評估制度，並將考績結果資訊化，以紀錄員工績效評估的基本資料並和其他資訊系統連結(如人力資源規劃與薪資管理資訊系統)。以 IBM 為例，將人員管理的相關內容建立於人力資源管理資訊系統，所有的同仁都可以透過這個系統上線，員工的考績制度也是其中的一項。這種做法從員工目標設定開始，員工可以從網路上知道主管和上一級主管的目標，瀏覽部門主管的經營目標，而主管也透過網絡瞭解所屬員工設定的目標是不是符合其要

求，甚至修正員工的目標。此外，到工作考核的時候，員工可以直接在內部網路上檢討並提交目標達成率，之後由主管評估員工的目標及自評的結果，提出需要改進的地方。甚至由人事部門在組織內部網路上提供相關統計報表，高級主管就會知道每一個部門、每一個事業群員工的評估結果及等級分配情形。這種線上作業方式，使員工不需經過書面文件，也不一定要回到公司才能和主管人員進行溝通。

綜合言之，我國民間企業考績制度有以下幾個發展趨勢：

- 一、民間企業考績制度的考核項目與內容，因企業特質與組織文化而略有不同，但就考績制度的實施精神、執行原則與進程序而言，同質性相當高，大都由各部門分權負責，採用每半年或每年評估一次。尤其考績制度的設計要能配合與支持公司的願景、策略目標、價值觀及組織文化。
- 二、考績制度的實施成功要件，除了獲得企業組織高層主管人員的支持外，評估過程亦納入更多員工參與的精神與設計，包括建立考績面談制度與事前的員工自我評核，同時著重員工未來的生涯發展，而非過去的行為表現。
- 三、企業組織普遍實施重視結果導向的考績制度，以目標為基礎的考績制度取代傳統的特徵與工作導向考核方式。
- 四、考績制度的過程更為公開化，允許員工看到完整的考核報告，同時考核結果由員工簽署，以使考核的過程與結果更具有公開性、客觀性與公正性。
- 五、考績制度之適用對象已擴大到各階層，包括主管、職員與生產線員工，同時採用多元化的評估標準，尤其依員工工作性質的差異引進不同的績效評估標準與作業方式。換言之，考績標準與內容並非整個工作的員工都適用，而會針對員工不同的工作特性與內容而設計不同的績效考評項目與內容。
- 六、考績結果作為多元化的運用，除了調薪、分紅、陞遷與淘汰等目的外，開始著重對於員工職能訓練、生涯規劃與潛力開發的培育計畫。
- 七、許多民間企業組織已經在人力管理資訊系統中，結合知識管理與最新資訊科

技建立電腦化的目標管理考績制度，例如 IBM、神達電腦公司，這些公司不但以電子化方式呈現公司的總目標、中心目標、部門目標、以至於單位目標，也同時要求員工上網去填寫他們的年度計畫目標與績效考核表，主管也在線上進行修正，原本以填寫書面考績表格的方式，均以網路作業取代之，配合知識管理，逐步推動電腦監控(computer monitoring)與無紙化(paperless)的考績制度。

- 八、不少企業組織的考績制度採用多元化評估來源的方式，包括員工自我評估、直屬主管評估、複式評估⁴以及 360 度的全面考核方式，
- 九、對於考核結果採取獎懲分明的方式，亦即打破傳統的「沒有功勞，也有苦勞」的觀念，以明確的論功行賞方式，激勵員工的工作士氣。

綜合言之，透過前述對於我國民間企業組織考績制度的描述與分析，可以發現這些標竿企業已從傳統的檢討及薪資管理的考績制度，轉型至規劃及目標管理的設計，同時讓考績制度成為一年當中主管與部屬之間持續不斷、密切溝通的過程，而不再是一年一度由主管個人所作的加薪事項，使得考績制度能真正發揮提昇員工績效與落實企業願景的功能。

第七節 我國公務人員考績制度改進之啟示

學者曾經指出，「考績制度已死，績效管理萬歲 (Performance Appraisal is Dead. Long Live Performance Management)」，其中指出傳統的績效評估僅憑單次、單方面的評定員工績效的方式，已被以強調雙向溝通、持續性的流程觀察、不斷回饋、思考、計畫及教導的績效管理所取代；要以賦能(Empowering)代替評估(Evaluation)。並指出考績制度的結果是一個數字，而績效管理卻是一個過程，企業之成功並不是努力於造就那些數字，而是應究源於成就這些數字的「人」，

⁴ 亦即直屬主管評估後，再由更高階主管複評調整。

他們在成就那些數字的「過程」(Process)(Williams, 1997)。兩者主要差異詳表 6-2。

表 6-2：民間企業組織傳統考績制度與績效管理制度之比較表

項目	傳統考績制度	績效管理制度
目的	主要做為薪資管理	管理工具
時間及次數	每年評估一次	回饋頻繁
方式	由主管評估部屬	多方面的資訊取得
評量標準	全公司採取同一套評量標準	根據職責衡量
評估重點	評估過去的表現	著重未來的發展
評估程序	以考核為主	重視規劃、指導與考核

資料來源：美商惠悅企管顧問台灣分公司。

有效的考績制度，乃是組織落實人力資源發展的關鍵，展望績效評估的領域，應以「管理發展」作為未來的發展方向，在制度設計上，必須兼顧三個層次，首先是報酬與考核的適當性，其次是著重知識與教育訓練的必然性，最後則是考量員工的發展性，除了前述的基本原則外，也必須顧及組織文化、組織結構、組織規模與環境的差異性。

參酌目前我國民間企業執行考績制度的內容、進程序與結果運用，在考量行政機關之特有的組織文化，以及公務人員的身分保障與工作特質，本研究提出以下觀點，以供我國公務人員考績制度改進參採考量之基礎：

- 一、行政機關若要積極提升公務人員的績效，可對傳統的考績制度進行結構性的改變，嘗試利用廣泛的方法與項目衡量不同職務屬性與層級之公務人員的工作表現，才能達到激勵公務人員達成組織的目標。
- 二、在作法上，首先可改變傳統單向與封閉的績效考核過程，建立績效評估面談制度與事前的員工自我評核，亦即重視雙向的考核溝通與公務人員的自我評估。在具體做法上要求主管評估之後，應與受評之公務人員溝通，同時被評估者要針對評估結果提出個人意見，以求考績制

度的透明化與客觀性。

- 三、在考核過程開始，由公務人員配合國家發展整體目標、所屬組織策略目標與單位目標，擬定個人年度工作目標，建立目標管理式的考績制度；此外，有必要徹底落實平時考核與不定期溝通制度，直屬主管有責任根據平時的觀察，回饋工作意見給部屬，使公務人員瞭解主管的期望，以及在遇到問題時，尋求主管的支援。
- 四、考績制度可從傳統的檢討缺失與薪資管理為主要目的，轉變至事前規劃與目標管理上，讓績效發展成為時時進行、全員參與的例行性工作。因此，考績制度毋需侷限於對公務人員年度工作表現的檢討，應著重公務人員個人職能的提昇與潛能的開發，亦即前瞻未來重於檢討過去。
- 五、考核結果多元化的運用，除了調薪、陞遷與淘汰等目的外，也能著重對於公務人員的職能訓練與生涯發展的培育計畫，例如組織對於公務人員的職能發展提供必要的支援，包括工作平調、工作的豐富化、工作的擴大與指派參加組織內外部的訓練課程與研討會等。
- 六、考績制度的評估標準除了公務人員的工作績效、才能等基本考評項目外，可參照我國民間標竿企業的考核項目，允許不同性質與組織文化的行政機關在一定範圍內依該單位工作內容與職責性質做彈性調整；此外，對於工作、操行、學識、才能等傳統考核項目之標準做調整，例如工作考核項目部分可修正為工作量、工作速度、工作品質、工作熟悉度、工作興趣等；操行與學識部分可修正為針對公務人員個性與人格之評估，項目包括合作態度、可靠性、紀律和時間觀念、發展潛力與溝通表達能力等；至於才能部分可修正為情緒管理能力、工作分析能力、表達意見能力、組織能力與創新能力等，而對於科長等主管職級之評核可增加領導能力、決策能力、發展下屬能力、對結果的控制能力等標準。

- 七、對於考核結果落實獎懲分明的方式，可改變過去齊頭主義的獎勵方式，不再因襲「沒有功勞，也有苦勞」的觀念，建立明確論功行賞的績效評估制度，尤其可引進團體績效的評核方式，以引導公務人員重視團隊精神與發揮個人潛力。
- 八、360 度的多元評估方式能提供完整的評估資訊與多元化的回饋管道，頗值參採，然鑑於其對於公務人員考績制度的改變幅度較大，如短期內無法建制推動，則至少先多方面與公務人員及主管溝通觀念與技巧，以逐步落實 360 度多元價值的績效評估。
- 九、「打考績」對主管而言，是一門科學，是一門藝術，是一項責任，也是一項負擔。因此，人事部門可舉辦主管考績之講習會或研討會，協助主管建立考核與溝通之能力。
- 十、一套制度設計的推動成功，除了考量程序公平與合理性外，其往往也是一個利害關係人參與及政治化的過程，因此，公務人員考績制度的改革不但需要高層權威的支持，亦可徵詢公務人員對於考績制度及其規範改革的意見，並大力宣導及溝通新制度的精神，以及為公務人員所將帶來的利益，重塑支持目標管理、坦誠參與以及績效導向評估制度的組織文化，以增加制度變革的可行性與接受度。
- 十一、鑑於企業組織在人事資訊系統下建立電腦化的績效評估制度已經相當普遍，以及資訊科技的廣泛應用，公務人員的績效評估制度可朝向電腦化的環境發展，以提昇人事單位考績評估程序與結果管理的效率。
- 十二、由於公務人員適應新的績效評估制度需要一段時間，針對未來新制度實施時所可能產生的爭議或是疑義，建立適當的申訴機制或處理管道。

下一章將介紹我國私立大學教師的考核制度，特別是近年來我國高等學府呈

現多元競爭的態勢，若干大學也希望透過有效的考核制度，提昇大學的教學、研究與服務品質，因此對公務人員考績制度的改進而言，亦有相當的啟示。

第七章 私立大學教師績效考核制度之介紹

第一節 前言

管理學者費蘭契(Wendell French)曾就工作評價進行界定，認為「工作評價是一項人事管理工作中重要的環節，用以確定組織中各種工作間的相對價值以使各種工作因其價值的不同，而給付不同的薪資。」（馮明德，民 85 年）這項定義與我們自考績中常發引的「綜覈名實，信賞必罰」有異曲同工之效，因為不論對工作者的工作評價或是進行人員的考評，皆是企圖對工作者的表現及是否落實組織目標進行客觀的分析，以期能增進個人的工作效率及組織的整體效能。以現行國內大學數量不斷提高，未若以往可以採「壟斷型」面對環境期望，而在走向「競爭型」的環境下，大學勢必採取必要策略加以回應，以期能使「追求卓越」的目標獲得落實。而且隨著知識型社會的君臨，高等教育的品質為當前國人所關切，大學在社會結構中的地位日益重要。教師既在學校扮演著舉足輕重的角色，因此，如何提升教師在教學、研究、服務等方面的能力與品質，將是提高一所大學水準以及社會是否朝向知識經濟社會的重要課題。

本章主要藉由實施教師績效考核制度多年且著有成效的元智大學、長庚大學、世新大學等學校於教師工作評量上的內容與實際運作情形，以及實施後對組織與成員的影響，進行分析說明以期能提供公務人員考績制度檢討中之「另類思考」，以俾能有助於現行考績制度之興革。為此本研究小組於民國八十九年七月二十四日邀請元智大學等校負責教師績效考核之專家舉行座談，做為本章之論述與參考。另由於現行公務人員考績制度和實施尚有許多成長空間，也因此更凸顯了「私校教師績效考核經驗」的參考價值。

第二節 教師績效考核制度建立之特色與功能

隨著急遽變遷的社會環境，已使組織經營者深刻體會到「人力資源」是組織中最寶貴資產；是以其所擁有的「人力資源」的能力是否能充分發揮，又是組織發展成功關鍵，故如何為組織建立一個有效的績效制度，激發其成員工作潛力，已成為一個重要研究課題。基本上績效制度的建立不但可讓組織及成員瞭解本身工作成效，以作為未來改進參考，更可做為組織諸多管理用途，綜合而言，組織績效制度的建立有以下功用：

- 一、促進組織中各成員間良性競爭，達成組織績效的全面提昇。
- 二、運用客觀合理的方式評估工作，用以瞭解組織中各成員的工作成效。
- 三、建立組織中各成員應有的工作標準。
- 四、做為組織中各成員新年度薪水發給標準。
- 五、做為組織中各成員年度獎金之決定標準。
- 六、做為組織為其成員設定新年度工作目標之依據。
- 七、和其他組織比較，以找出組織自我改善依據。
- 八、建立組織中各成員工作績效歷史資料，以作為自我評斷及趨勢分析。

因此績效評估制度的建立，便是績效制度從理念落實到實證階段，其反映出組織經營者對其所屬成員績效的重視。然而績效制度的建立是需要多元的機制配合，包括：組織發展、組織目標、激勵內涵、獎勵方案、組織文化、成員互動等，再經由法規的建置與宣達，形成完整體系，以達成規劃目標。

然而，無可諱言的是任何制度的建立必須與其外環境相結合，才能有效施為，達到預期目標。就國內大學實施教師績效評估的環境而言，由於在學校的教育活動中，教師所扮演的角色，不僅是學生與學習之間的橋樑，更是所有課程與教學活動的主體。對教師實施績效評估之目的，係在於提升教學品質，從而增進學生學習效果，然而由於教學之成效往往須長期追蹤，非短期所易見，加以過程中，教學資源與學生本身情緒的變化等，也都直接或間接地影響教學結果。在進行績效評量上確有諸多不易把握的因素。同時傳統的「尊師重道」精神，已將教師與「天、地、君、親」列為五尊，因此，社會中普遍認為，尊重教師就不應對教師做太多的限制，以免有「打壓學術自由」之虞，況高級知

識份子原應有更高的自制自律，可以自我規範。如真要替大學教授「打分數」，勢必被冠上「不尊重學術自由、行政干涉學術」等非議，此種心態所形成的文化，無形中增加了推行教師績效評估的困難，茲舉數端，加以說明。

壹、傳統文化的局限

中國傳統文化中的儒家思想在人際互動上重視維持人際和諧、強調面子、講求關係等因素，對實施考核制度，有著深遠的影響。由於重視禮教的關係，在做事時，則易形成重視外表形式更甚於實質成效的情形，因此，常使考核制度在追求和諧的人際關係上遂流於形式化。亦即為了保持表面的和諧，而事實則有是非不明，以致難以達到綜覈名實，獎優汰劣的考核功能。例如公務人員考績制度實施多年，雖立意良善，但近年考績結果最高達 87% 的受考者皆列甲等，即已喪失原建立制度的意旨和功能。

貳、校園民主的衝擊

近幾年來，學校教育所寄身的客觀環境一經濟的、政治的、社會的、文化的大環境都有著大幅度的改變，而政治解嚴以後，便使校園民主風潮，銳不可當，「學術自由」、「教授治校」、「學生參與（校務）」等，成為響亮的口號，且與泛政治文化的社會運動相結合。此種情勢的發展，已為部分大學校園帶來紛擾與動盪。

在以追求真理與學術卓越為目標的學術機構，選舉凸顯了組織內的派系文化及本位主義，「普選」雖可滿足學術機構成員之「民主需求」，卻與追求學術卓越的基本理念相悖，對提升學術水準，自有相當的影響。

大學組織的特性與一般以利潤為導向的企業組織不同，在崇尚學術自由的環境下，校內重要學術及行政主管均由教授兼任，且均有任期限制，在大學法實施後，大學校長改由遴選委員會主導而產生，這些體制，將使擔任主管者，在任內為避免得罪他人而廣結善緣，重視民意與普選的結果，將使強勢作風，企圖心強的首長，不易獲得支持，間接也增加學校在推行績效評估制度的困難。

參、法令規章的限制

長久以來，國內教師體系，對大專教師均不做績效評估，高中以下教師的績效考核，係作為發給考績獎金之依據，大專教師無考績獎金項目，因而關於辦理績效評估相關之法令，乃付之闕如，除私立學校可自訂法規，以資依循外，公立大學並無可資辦理績效評估之法源。教師法公布後(民國八十四年八月九日)，更以保障教師工作與生活，提升教師專業地位為宗旨，明定了對教師的保障，但教師法第 14 條第 8 項：「教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大者。」經教師評審委員會委員三分之二以上出席及出席委員半數以上之決議，得予以解聘，停聘或不續聘。教師法雖已為不適任教師，規定瞭解聘程序，但問題的關鍵乃在於如果沒有客觀績效的評量，對所謂「教學不力」或「不能勝任工作」之定義與認定，較難讓人口服心服。因此，若無由建立公正客觀的評估制度，將難於解決此等紛擾。

肆、組織成員的心態

對教師進行績效評估，其成功的關鍵可能不在引進新型管理科技，而在制度設計的理念能否為受考核者所認同與接受，因此組織內人員的心理趨向為何？相當重要。

大學成員都是高級知識份子，而大學組織之目的在於追求真理，進行全人教育、創造與傳遞知識文化、善盡社會責任等。從心理層面分析可知，受教育程度愈高，人員自主意願愈高，也愈不願意受人支配，此種心態並不利於考績制度的推展，不過另一方面，人員的榮譽感也較強，如能激發其榮譽心，透過充分的尊重，將可激勵教師發揮潛能。對於高成就需求的人而言，只要工作能提供給他承擔個人職責的機會，適當的回饋及適中的風險程度，是會自我鞭策，自主管理的。

因此，在大學組織中實施人員績效評估，應注意給予受考者較大自主性的空間與充分的尊重。

伍、組織資源的匱乏

國內大學普遍未推行教師績效評估制度，除前述幾項因素外，另一重要因素則為學校財務問題。

近年來，教育部已增加對私立大學的經費補助，九十會計年度補助總額達四十四億。雖然如此，私立院校的財務狀況仍然遠遜於公立院校。如就財務結構分析，私立大學院校的學雜費收入，幾乎已達經常門支出，可見對學雜費倚賴甚深；多數學校既無固定產業，董事會籌款能力亦相當薄弱，且國內工商企業捐款教育事業亦尚未蔚成風氣，所以學雜費成為學校的主要收入。如學雜費收入不敷學校歲出的基本需求，必然會降低教育品質。公立大學雖無財務上的問題，但在配合教育部法令的前提下，「不需」辦理考核，私立大學雖可自訂評估制度，但往往因董事會態度保守或囿於財務拮据，而「不能」或「不願」辦理，以致國內大學在此一方面之實務經驗，仍相當有限。

總之，要能夠使學術自由、大學自主及善盡社會責任，真正需要統整的是大學成員自己。很多大學成員對於大學的本質、功能與運用，已有適當的價值觀，對於大學社會責任，也有使命感，但無庸諱言，部份大學成員仍然停留在膨脹個人地位，誤解學術自由，爭取個人權益的階段中。是以如何追求卓越的學術成就，是一項很重要的工作。這種協助及激發的工作，正是建構教師績效評估制度的重要理念，因此，儘管受限於諸多文化、社會因素的局限，績效評估制度仍有其建置的必要性和價值。

由於績效制度之建立牽涉到諸多理論引用與實務考量等問題，因此建立一套能發揮功效的績效制度，除應做整體性的考量外，尚需以循序漸進方式完成，其步驟為先確定組織引進績效制度理念，俟組織能完全瞭解績效制度實施之精神及內涵後，再與組織成員溝通，並據以制定實施辦法，最後付諸實施。

所謂組織推展績效制度需先確定基本理念，其意指組織需先充分瞭解績效獎勵這項管理工具的意義與目的，以及本身組織與成員特性，然後訂定出建立本身績效獎勵制度之基本原則與理念。在一個崇尚自由精神的大學環境，若要全面推動教師績效獎勵制度，基本上較一般以利潤為導向的企業更為艱辛困難，也就是說處於這種環境下，必須花更多的時間設計其績效獎勵制度理念，並且和教師充分溝通及說服教師參與。惟教師績效獎勵制度，目的是希望藉著

對教師績效肯定及獎勵，激發其發展潛能，進而整體提升大學之教學、研究及服務品質，其績效制度建立之理念如下：

- 一、績效獎勵制度本身是一種手段而非目的，即是希望藉由績效的考核及獎勵，讓教師瞭解個人在群體中之表現，做為其檢討改進參考，非為分配獎金而設立此制度。
- 二、績效獎勵制度本身是一種過程而非目的，即績效獎勵制度是現階段激發教師潛能的一種方式，若教師績效均能達到一個齊一的水準即此制度已達成階段性任務，而此時亦是檢討存廢或以其他方式取代之時機。
- 三、績效獎勵制度建立之目的，原是在激發教師之潛能，進而整體提高學校之教學、研究及服務績效，故在制度上要建立起「良性競爭」及「多元化激勵」的環境，即在獎勵制度下能讓教師依本身之性向充分發揮。
- 四、績效制度的實施，難免會為教師帶來些「壓力」，這些壓力或許是不可避免的，但亦不希望造成教師的身心障礙，故制度的建立必須由教師充分參與訂定，並且每年均須將教師意見回饋修正本制度。

第三節 教師績效考核制度的主要內容

組織績效獎勵模式之建立，是將績效理念運用到實施階段的一個重要過程，而達到提升績效之目的。基本上每個組織均有其發展重點與績效理念，故不同組織間的績效制度是無法完全抄襲沿用，若一味抄襲沿用，結果不但不能發揮績效制度之功用，反而可能誤導組織發展方向，或有害組織現有之秩序。因此建立一套完整績效獎勵常須花費相當多時間及精神，配合環境屬性才能完成。

鑑於績效制度的建立有隨組織不同而不同之差異特性，故制度的建立除了先擬定制度理念外，亦須從制度設計上考慮以下諸基本問題：

- 一、評估架構設計的問題：怎樣的架構才能達到前述第二節所敘述的績效制度八種管理用途。

- 二、評估項目選取的問題：怎樣的評估項目與權重，才能充分反映教師職責及學校發展方向。
- 三、績效成績計算的問題：怎樣的計算方式，才能顯示出教師職責及學校發展方向。
- 四、評估程序設計的問題：怎樣的評估程序設計，才能使績效獎勵制度執行具公信力。

績效考核之架構在理論上有許多種分類可茲利用，如單目標與多目標架構、層級式與單層級架構、相對比較及絕對績效計算架構等，以現行已實施該制度的學校而言，均採用多評估項目、多層級且用相對成績比較的方法建立評估架構，其理由如下：

- 一、由於績效制度建立的一個重要理念，就是要建立一多元化之激勵制度，讓教師能發揮專長，故反映在績效評估項目的亦是多元化項目，又績效評估項目往往有大小、層級之分，也就是說，大的評估要項可細分為幾個次評估要項之組合，依此次評估要項亦可再往下細分。使用層級式評估架構可清楚看出各評估要項間的從屬關係，如此亦可明確地看出教師任務及發展目標間的關係。
- 二、層級式績效評估架構，由於教師的總績效是由下層循序結合至最上層，故各個層級成績均很清楚。若是教師的總績效不佳，則可循層級之序找出影響績效的因子。
- 三、當欲比較各個教師間相對績效時，吾人所關心的絕非僅止於總成績之比較，而須更進一步尋找各個單位間發生績效差異的原因所在，層級式評估架構恰提供了一目瞭然的成績清單，以利於作細節性比較。
- 四、層級式評估架構將各個評估要項分門別類，在技術上縮減了評估要項間的結合數目，使得成績之計算簡單了許多。

至於各層級項目之權重設定，亦是建立模式的一項重要工作，因為權重的大小除表示組織對各目標重要性之設定外，也含有引導組織中成員發展方向之意味，即權重愈大的評估項目，表示組織愈重視，愈希望成員朝此方向發展。權重的設定在方法上有直接設定權重，及以間接比較的方式產生兩種，而在形

式上則有固定權重及變動權重兩種，以元智大學之教師績效獎勵制度為例，在權重設定方式上，是以間接方式設定權重，而通常採用的是「層級分析法」，此種方法利用評估項目間的兩兩比較其相對重要性，再經過數學運算後換算成各評估項權重，這種方法好處是可避免由權重直接設定而產生可能的主觀偏差。就評估項目則落實大學教師角色，包括：教學、研究與服務三項目，由於強調教師可依本身之特長發展，其隱含的定義是此三項目不給固定權重，而是依教師的特長而有所彈性調整，如某一位教師長處是教學，則此教師的教學項目權重可予加重，即承認每個教師發展方向，並在此條件下給與每一個受評教師相對績效值（請參見表 7-1）。若績效獎勵架構的建立及權重一旦給定，其也隱含著教師績效計算方式。另外根據經驗，教師們也相當關心的是制度的建立及實施程序，是否公開、公平及尊重教師們的意見，故在整個制度設計上必須有完整的程序，並給予教師有關獎勵制度的充分資訊。

表 7-1：教師績效獎勵制度評比項目表

項 目	細 目
教 學	1.課程內容 2.教學方法與技巧 3.教學態度 4.教學負荷
研 究	1.主持計畫 a.學術性計畫 b.實務性計畫 2.論文發表 a.會議論文 b. B 類期刊 c. A 類期刊 3.得獎 a.教育部或國科會之學術研究獎 b.其他研究學術單位之學術獎勵
服 務	1.行政單位 a.參加委員會 b.學分班教學與建教合作參與程度 c.實驗室規劃管理 d.指導學生實習 e.其他系所服務 2.導師服務 3.校外服務

資料來源：本研究小組整理

第四節 教師績效考核制度之程序與進行方式

教師績效獎勵制度的建立，除了係建構於所屬的組織文化和評估理念，尚需依工作評價和程序規則落實，其程序可區隔為：

一、訂定績效獎勵制度的理念，並和教師溝通制度之意義及影響以形成共識。

二、由教師代表組成委員會研擬考評辦法、項目、權重。

三、舉辦教師公聽會用以匯集普遍的意見，有助於落實規劃的構想。

四、校務會議通過實施辦法和相關的作業規定。

五、公佈實施的時間，以利教師有充分的準備。

六、每年度底教師先予自評，並將自評結果交相關委員會。

七、進行實施的評量：

(一)教學—由教師自評、同儕互評、學生問卷及系主任考評，教評會審核等程度，以達到 360 度的評核目標。

(二)研究—計算各教師於年度論文、計畫、獲獎等成績，再送請研究發展委員會審核。

(三)服務—由系主任考評教師服務成績，由一級主管考評二級主管成績，由學務處及系主任考評教師導師服務成績，再送請行政會議審核。

八、由績效獎勵委員會做最後之審議及訂定獎金分配原則。

九、呈校長核定後，轉知當事人受考結果，並依規定發給獎金。

十、由系主任將考核結果和教師懇談及訂定下年度目標。

十一、由績效獎勵委員會做問卷調查，蒐集教師對績效考核制度的意見，並依程序修正制度辦法。

績效獎勵制度的建立，最可貴在於能經由充分的意見交換，教師的全面參與，使受考者由建立及實施過程中體會到績效獎勵制度效果、正負面影響被考核者感受，進而能做持續的修正。為了顧及教師的感受，宜適時依環境、成效，同儕意見等為部分的修正。因此，本文可舉用具有十二年實施經驗的元智大學為例，根據該校於實施第一期程後所進修的受考者調查。顯示出教師對此制度之肯定，其統計結果如下：

- 一、75% 的教師對績效獎勵制度表示滿意，並接受獎勵制度之考核結果。
- 二、92% 教師仍將繼續參加年度考核，且有 75% 教師選擇參加兩項考核。
- 三、91% 教師認為評量等第的劃分適當且能接受。
- 四、95% 教師認為研究的評分客觀。
- 五、78% 教師認為服務的評分客觀。
- 六、67% 教師認為服務的評分客觀。

除此之外，自客觀數字顯示元智大學的教師研究能量有逐年增加的趨勢。
根據受訪者之意見，該校於制度上亦做了以下理念及技術上之修正：

- 一、制度原名為「績效考核制度」，由於部份教師反應「考核」二字感覺上壓力過大，而實質上本制度有獎勵措施配合，若以「績效獎勵」為名更恰當，故該制度後更名為「績效獎勵」制度。
- 二、原制度對績效評核結果分為 A、B、C、D、E 五等，由於有教師反應若差一級感覺差很多，又根據常態分配原則，大部分教師績效大致相同，只有少部分較優異或較差，為減少教師因等級差異造成過重心理負擔，故等級劃分修正為 A、B+、B、B-、C。
- 三、部分教師反映擔心被評為最後一等，故對此制度有不安之感覺，故另分別建立教學、研究及服務之最低門檻標準，若教師能達成，則無評為低等之顧慮，減少教師心理負擔。
- 四、原制度本要求教師在教學、研究、服務三項均需參加考評，但鑑於每位教師依自己發展方向與興趣有所差異，基於尊重教師朝專長發展下，該制度改為三項可任選。
- 五、為分配教師不同階段之發展，制度將依教師生涯發展過程，區分成三階段獎勵制度，分別為一衝刺階段、成長階段及成熟階段，並配合教師升等制度、聘任制度，以及發展方向而成為一多元化績效獎勵制度。
- 六、根據該制度設計之理念，績效獎勵制度是手段而非目的，是過程而非結果，因此將隨制度的落實及成長逐步朝向將教師區分為自律團體及

非自律團體，並予不同之獎勵制度及方式。以期能更有彈性地達成教師效能的全面提昇目標。

「績效考核」與「績效獎勵」是管理上兩個重要的功能，若能合併實施，即以獎勵的方式作為考核結果的肯定，必能收加乘的功效，然而由於其牽涉到複雜的建立過程、內部的認同、實施的問題等，故推展績效獎勵制度是件艱辛的工作，然而一旦推動成功，不但可激發員工潛能，且有助於組織目標的推動達成。另外在建立及推動績效獎勵制度過程中，要多考量其對人性的衝擊，一個太嚴謹或太鬆散的績效考核及獎勵制度，必然會招到極大抗拒或毫無效果，故在權衡拿捏之間是管理者一大考驗。同時，績效獎勵制度須以堅定的決心、客觀的制度、技巧的實施才能發揮其功效，而這也是推動績效獎勵制度應把握的原則。檢視該制度的推動，尚賴下列因素之配合：

- 一、績效獎勵制度之所以能成功建立及推展，主要原因首推學校決策機制的全力支持，以及首長的決心。在華人社會裡，考核績效是一件困難執行的事情，即使有往往也是流於形式，但由於首長的堅持，詳密合宜的規劃將可促使此制度的落實，且成為一定型之制度。
- 二、績效獎勵制度之推展成功，另一個主要因為該制度是由主事者衡酌組織目標，幕僚同仁專業擘劃，另教師參與所共同建立的，因此在建立過程中，績效之評估意義、項目、方法、方式及權重等，受考者均能充分瞭解，形成共識，不但減少教師對考核方式及內容上可能的歧見，且對未來此制度之實施具有安定作用。
- 三、績效獎勵制度之能取得教師之認同，其主要因素是該制度引用各種評估技術為理論基礎，由於教師具學術性格，故於說服教師此制度所計算之績效是有根據之際，亦建立起此制度之公信力及教師對此制度之信心。

第五節 教師與公務人員考績制度之比較

教師績效考核制度的成就和落實有其特有環境，恐非相互援引，即得以達成於私校推動的目標，然而無論就其規劃、程序、內涵、機制的建立等，有其許多的優點，足資公務人員考績制度的參採，謹條述如后：

壹、清楚明確的目標

在組織內目標設定有兩個目的，激勵及控制。激勵的宗旨是要達到人們所設立的目標。就教師績效考核制度而言，能明確反映著學校首要目標在於「藉由師資素質的提昇和藉著績效獎勵作為，達成學校落實人才培育的目的。」更細膩而言，教師績效考核制度的目標是為達成學校在組織運作上的功能，包括：

- 一、界定所屬教師的角色及功能。
- 二、提供學校在組織政策的明確方向。
- 三、提供學校考核評估教師的標準。
- 四、檢視教師的效率及效果。
- 五、建構學校發展的願景，以激勵所屬成員，引導共同的努力方向。
- 六、協助學校尋找適當的教師，以期能獲取組織達成目標的人才。

激勵的原意是「去行動」(to move)。管理者為有效促進成員的工作行為，常運用激勵管理，使成員滋生努力工作的行為，並使其個人的潛在能力，能在組織所安排的各種激勵方案下，自動自發地發揮出來，使組織的資源獲得有效的運用，順利的達成組織的目標。因此，就「酬賞原則」而論在組織中，成員之所以肯努力付出，決定於他們認為努力能獲得績效，並且能藉由績效帶來獎賞，即「努力—績效」及「績效—獎賞」間，存有聯結的關係。就績效考核制度而言，為期明確地引導教師的努力方向，達到學校所設置的目標；是以教師個人必須在教學、研究、服務及輔導等方面，依照個人興趣與專長，做最佳的組合與安排，使「教師個人目標」與「學校組織目標」能夠相互結合，有助於個人潛能得到最大的發揮，而整體的學術水準與聲望亦可獲得提升。

相較於政府部分，由於學校組織較小，統整性高因且容易依其特性建構個別學校的組織目標與願景，且其目標得充分考量社會分工屬性，發揮其特性，

整合全體成員的共識，相較龐大的政府部分，顯得容易集合成員共識，落實目標，檢視成效。

貳、確實考核的履行

績效評估與獎勵制度是管理上激發組織人力資源潛能的重要工具，然而由於牽涉到複雜的建立過程、內部的認同及實際上推行與適應環境變遷等問題，故推展績效獎勵制度是件艱辛的工作，然而一旦推行成功，不但可激發成員潛能，更有助於組織目標的推動與達成。任何組織於推展績效制度前，必須先確定基本理念，亦即要先充分瞭解績效評估這項管理工具的意義與目的，以及認清組織本身與成員的特性，然後訂出制度化的相關法規。

教師績效考核係一多元化激勵制度，讓教師能充分發揮所長，其目的是希望藉正面的肯定與獎勵，激發教師發展潛能，進而提昇學校整體之教學、研究及服務品質，其績效制度建立之理念如下：

- 一、績效評估制度本身是一種手段，希望藉由績效的評估及獎勵，讓教師瞭解個人在群體中之表現，做為其自我檢討改進之參考。
- 二、績效評估制度是階段性激發教師潛能的一種方式，從而提昇教師於教學，研究及服務績效，因而在制度上要建立起「良性競爭」及「多元化激勵的環境」，即在獎勵的精神下，能讓教師依本身之性向充分發揮。

惟績效制度的實施，難免會為教師帶來較多「壓力」，但為避免造成教師身心之困擾，故制度的建立必須由教師充分參與訂定，並且宜適時將教師意見回饋並修正制度。

就此，相較於公務人員考績制度中考列項目分屬「品德」、「才能」、「學識」、「工作」等，則教師績效考核制度顯然較具體明確，與所屬角色相當，且有明確的操作界定，因此容易落實考評的成效。作業時程上，每年於九月間開始各項資料的彙集與評比，從教師自評提供資料開始，到各項成績核定為止，前後約需二個月，並歷經教評會，研究發展委員會，行政會議之審核討

論，綜合各項大小評核會議，將不下十餘場次，已成為每年開學後一項盛事，對於表現優異之教師，將可於十二月及翌年五月，分兩次領取績效獎勵金。

至於公務人員考績因受限於依「公務人員考績法」施行作為，在「依法行政」的要求下，且面臨龐大的公務系統，一項制度的檢討改進與作為，如要接納個別成員的意見和看法，俾便進行變革，殊屬不易，是以制度雖較穩固持恆但亦顯較為僵化固持。

參、適度彈性的設計

績效評估制度的建立，最可貴之處在於能由建立及實施過程中，體察到制度推行的效果、正負面影響、被考核者感受，從而能持續的修正改良。

考察實施績效考核制度的學校，事實上也經歷了相當多的修正過程。以顧及教師的感受所做的修正為例，因考量部分教師反映擔心被評為最後一等，而對此制度有不安之感，故另訂各項考評之最低門檻標準，如教師達到，則不必擔心不續聘問題，減少教師心理負擔，或是本制度原本要求教師在教學、研究、服務三項均需參加考評，但鑑於每位教師依自己發展方向及興趣有所差異，故基於教師可朝專長發展之理由，制度改為三項由教師任選。此種做法顯較公務人員考績制度的實施多了若干彈性的作為與空間，並使受考者得以衡酌個別情形選擇參與的項目和比重，即在主觀意願認同下給予客觀評量。

肆、寬裕經費的挹注

目前國內公私立大學院校的資源差距，如從統計數字分析，無論就每一學生所享有的校地面積、校舍面積，平均圖書數、學生與專任教師的比例，及每一學生單位教育費用，都相差甚巨。就以學生單位教育費用而言，公立學校約為私立院校約二倍。且若干私立學校的財務結構相較於公校則顯較為侷促。因此，一般私校除法定支出外，對各項相關的校務，支付則採取較為審慎的作為，因此在受限於經費考量下，教師績效考核制度既非屬法定的項目，是以少有學校得以在無充分經費用以激勵情形下，辦理該項工作。至於能落實該制度的私校，就一年該項目的經費計達一千五百餘萬元，顯然仍得諸於如：元智大

學在遠東企業「捐資興學」下，使得在財務結構方面，有著較為有利的條件，創校時董事會即捐贈許多遠東集團旗下之股票，使學校每年可擁有股利股息等孳息方得以落實。

總而言之，在國內以大型企業捐資興學者，就組織分析的觀點而論，此類型態的學校有其特性，如財務結構較為良好，重視學校與企業之形象，具有較強烈的企圖心重視績效，且能快速因應外在環境的變化，組織成員對創新性事物的接受性較高等。以上種種特性，為推行教師績效評估制度，提供了一個良好的生態環境。同時，因教師績效考核制度時，係先確立年度的獎勵經費，亦即經費固定，因而當獲獎人愈多時則相對的每人可得的獎勵金相對的便較少。此與公務人員考績結果後的考績獎金給與，因其總金額非屬固定因而受考者可獲獎金人數愈多，國家財政支出便愈多，考評者顯不需要考量財政資源的「有限性」，而樂於鄉愿作為形成現行受考甲等幾達九成的浮誇現象。

伍、明確可行的指標

一個良好的評估制度，應可充分揭示組織的特性和目標，並落實教師應有的職司與角色，同時經由評定結果足可周延反映成員績效的良窳，從而達到獎優汰劣的功能。在實施績效考評制度的規劃下，顯然能充分把握教師角色的應有作為，包括：

一、教學方面

在學校規定之基本時數內，教師應接受學校所安排的課程，另教師應提出所教授課程的教學計畫書交由系主任審核，而教學計畫書之完成度必須達 70% 以上，完成度由教師自行評定之，教務處則依學生之上課滿意度調查加以複核。

二、研究方面

教師每學年至少必須有下列任一項的研究成果：

- (一) 主持至少一項計畫（講師至少協同主持一項計畫）。
- (二) 發表至少一篇論文(期刊論文或會議論文均可)。

(三) 如前述兩項均無，則須提出足以證明正在從事研究事實之說明，提交研究發展委員會議審議。

三、服務方面

教師必須兼任導師，每學期至少應與每位學生做個別會談及團體聚會各一次。

相較於公務人員考績制度則難於提供必要的考評基準，是以受考者及考評者在指標模糊情形下，的確無由清楚明確地進行客觀有效的評定。

陸、運用量化的評量

教師績效評估模式之建立，是為了達到提昇組織績效的目的。為能客觀評量，以杜爭議，考量績效評估在理論上有許多種分類可茲利用，惟經考量教師角色與功能，學校特性與因素，採用「多評估項目」、「多層級」且用「相對成績比較」的方法建立評估架構，其理由如下：

- 一、由於教師績效制度建立的一個重要理念，就是要建立一多元化之激勵制度，讓教師能發揮專長，故反映在績效評估項目的亦是多元化項目。又績效評估項目往往有大小、層級之分，亦即大的評估要項可細分為幾個次評估要項之組合，依此次評估要項亦可再往下細分。使用層級式評估架構可清楚看出各評估要項間的從屬關係，如此方可明確看出教師任務及發展目標間的關係。
- 二、層級式評估架構，由於教師的總績效是由下層循序結合至最上層，故各個層級成績均很清楚。若是教師的總績效不佳，則可循序找出影響績效的因子。
- 三、當欲比較各個教師間相對績效時，教師績效考核制度所關心的絕非僅止於總成績之比較，而將更進一步尋找各個單位間發生績效差異的原因所在，層級式評估架構，提供了一目瞭然的成績清單，以利於作細節性比較。小層級式評估架構將各個評估要項分門別類，在技術上縮減了評估要項間的結合數目，使得成績之計算簡化許多。

至於各層級項目之權重設定，亦是建立模式的一項重要工作，因為權重的大小除表示組織對各目標重要性之設定外，也含有引導組織中成員發展方向之意義，即權重愈大的評估項目，表示組織愈重視，愈希望成員朝此方向發展。

就上述引介可清楚瞭解教師績效考核的成功在於能運用具體明確的評估指標，且該指標係以量化的方式量度，因而較少爭議。反觀現行公務人員考績，在制度設計上不論評量項目及內容，皆較屬質化，因而主觀性較高，也易流於難以客觀的譏評，對考評者或受考者皆形成一種未有「預見性」的評量。

柒、盱衡文化的屬性

組織常被視為一小型社會，因此，組織本身即是一個形塑制度的環境，也是一個文化衍生的現象。

制度無法向壁虛構無中生有，必須植根於團體始能枝葉繁茂。是故，使制度得以落實必須充分考量制度建置的文化情境。倘若一個團體能成功地傳遞既存的認知及思考方式給新進人員，則表示該文化所屬的群體其穩定性及共有的經驗皆足以培育出一種特有的制度。

教師績效評估辦法，能成功地達成，正反映出如學者庫克（Cooke, 1987）對組織文化與制度關係的詮釋，強調該制度構築於下列幾項因素中：

一、人文關懷的文化

鼓勵教師積極參與學校事務，並相當重視團體中的個人。在此種文化之下，教師的積極投入與成長，是促進組織效能的主要動力。

二、成就取向的文化

強調處事有條不紊，能夠自行預定目標與完成目標的個人。教師績效考核制度，其作用即為教師提供一個具有挑戰而實際的目標。

三、自我實現的文化

實施教師績效考核制度的學校普遍具有重視成員的開創性，質重於量，同時也兼顧工作的完成與個人的成長。因為年輕沒有傳統包袱，成員可從工作中

找尋樂趣，並發揮自己的所長，拓展新穎有趣的活動領域，因此使組織較具革新潛力，也較能提供高品質產品或服務。

相較於此種求新求變，追求卓越，屬於改造的組織文化，顯然政府部門較難全面達成。是以實施教師績效考核制度的學校可以隨時因應組織目標，建立共識，規劃制度，落實執行。而政府體系龐大，往往牽一髮動全身，制度涉有變動則往往環環相扣，茲事體大，而無法劍及履及地因應變革，尤以多年考績制度的變革聲浪不斷，且有識之士多所建言，改進規劃方案汗牛充棟，惟一旦全國落實，則阻力重重，甚難實踐，其間實多因文化因素作祟。

捌、獎優汰弱的落實

對大學教師做績效考核，在國外學術界已相當普遍，尤其每屆學期結束，教師教學成效的好壞，則以學生問卷統計作為評定之主要依據，對教師形成相當大的壓力，但也無形中，促使教師在教材及教法上，不斷求新求變；反觀國內大學，教師較有保障，不免有少數教師以泛黃的教材教學，數十年如一日，仍可不動如山，追根究底，乃是目前國內學術界尚未普遍認同考核的做法，相關法令不足，即使有了法規依據，屆時仍不免受文化因素影響，而淪致通通有獎或輪流分配的結果，失去考核的原意。例如各大學以往每年都有「教學特優教師」之選拔，名額由教育部依各校教師人數比例訂之，獲選者每人可得新台幣十二萬元之獎勵，由於獎金豐厚，名額有限，每年都對各大學產生不小的衝擊，原因很簡單，「不患寡而患不均」是一般人最易詬病的現象，因此，明明是樁鼓勵優良教師的美事，由於各校文化的差異，做法不同，不是引起無謂的爭端，就是乾脆湊人頭，平分了事。教育部錢是花了，但已完全失去獎勵的意義，有此流弊，影響所及，從八十三學年度起，教育部已停止了這項選拔作業。檢視該制度原立意良善，但因缺乏客觀的評估，是而無法達成獎優汰弱的目的，自無由能落實考核的旨意。

至於實施教師績效考核制度的學校，多數屬新興大學，在校務推動上較無包袱的侷限，可依據辦學宗旨努力落實，例如元智大學，由於創校之初，即已規劃辦理教師績效評估，因此當教師人數從四十幾人成長到二百多人的規模，都不曾中斷這項優良傳統，也因為拜此一制度之賜，是以每年在辦理教學特優

教師之甄選作業，只需將教學一項成績加以整理，即可選出實至名歸的教師。由此可知，認真執行績效考核，雖然過程繁雜，勞師動眾，又須經常與持不同意見者溝通，但就促進公平公開和諧的校園文化與激勵成員發揮更大潛能，是有其重大的意義與貢獻。

玖、契合環境的共識

現代企業組織的成功，除了經營理念的堅持，優良產品的創造，領先技術的研發，以及充裕資金籌措調度外，「人」是最重要的因素，學校組織亦不例外，因為無論是教育理念的落實、教學能力的提昇、教學設備的改善、研發能力的提昇，或資源的開發、資訊的流通等，都必須透過人員之規劃與執行。

為使這項攸關教師權益的重要制度，能充分反映教師的意見，在制定及修訂的過程中，由教師代表組成委員會，研擬評估辦法、項目及權重，也舉辦多場公聽會，最後如做成修正意見，須經校務會議之通過，並配合於新學年度實施。由是可知過程十分慎重，雖耗費不少人力、時間，但在大學自主，校園民主的潮流下，充分反映了「民意」，為實施績效評估制度，奠定了良好的基礎。

有了妥善的制度，並不保證制度的功能可充分發揮，此一考核制度推動成功的關鍵，在於組織首長全力支持，以及有辦學經驗豐富的學者，擔任評審委員，並能客觀公正地處理各項問題，在會議中經過充分的溝通討論，逐一化解了各項爭議，此一充分討論，凝聚共識的過程，無形中也已逐漸形成學校組織文化的一部分。由於成員是組織的活動主體，抽離成員，組織無異空架，鮮能存立，遑論目標達成，諺云「畫水無魚空作浪，繡花雖好不聞香」是謂。因此，採取何種措施方能誘發成員的工作意願，引導成員的動機，以利組織達成目標的「激勵措施」與「評估制度」，遂顯得相當重要。

相較於一所學校教師受考人數不過百人，而政府考績制度所涉及人數達數十萬人，因此就共識的形成隨人數的增加愈益困難，且政府公職人員的變動比率也往往高於學校教師，在動態性較高下，是以難以建構共識，似也可想像。

拾、激勵士氣的願景

願景是指引組織成員共同努力的具體目標，也是激勵成員積極作為的動力，教師績效考核制度如前節陳述並非是一項目的而是一種過程；亦即經由該制度的實施，以達成願景的實踐。

教育理念為教師績效考核制度勾勒出一幅未來共同的願景，並有「開放觀看」的意義，可喚起學校未來的圖像與想像，並引領發展學校長期計畫的方向，其獨特性隱含一種優越的標準，並暗示價值的選擇，是以能成為實施該制度的「活水源頭」。這理念有著令人印象深刻的影響來引導學校成員的行為，創造出一種共同的使命感，讓大家能同心協力，實現內心最深切的熱情。易言之，正如「卓越為體，考績為用」兩相搭配不僅使制度得以落實，且能成為追求卓越願景的必要門徑。

總之，教師績效制度發揮多元化獎勵之精神，促成自由活潑、開放多元的學術環境，並隨學校組織發展的重點，調整權數比重，以引導教師努力方向。基於對教學品保工作的推動，將有助於教學的重視，不僅形塑了良好的學習環境，幫助學生的成長，更可為台灣的高等教育貢獻一份助力。

綜上所述，不同學校基於辦校理念的差異或績效目標設定的不同，其教師考核的重點亦有所不同，但其核心考評內容：教學、研究與服務三者卻相當一致，其可做為本研究小組思考我國改進公務人員考績制度之啟示。有關元智、長庚與世新三校在績效考核的功能、內容與啟示之比較，請參見表 7-2。

表 7-2：私立大學教師績效考核特色比較表

學校	功能	內容	啟示
元智	1. 績效提昇 2. 服務成效 3. 工作標準 4. 自我評估 5. 發給獎金 6. 設定目標	1. 教學評量 2. 研究評量 3. 服務評量	1. 清楚明確的目標 2. 寬裕經費的挹注 3. 明確可行的指標 4. 獎優汰弱的落實 5. 契合環境的共識
長庚	1. 績效評量 2. 激勵士氣 3. 自我改善 4. 工作標準	1. 教學評量 2. 研究評量 3. 服務評量	1. 清楚明確的目標 2. 獎優汰弱的落實 3. 激勵士氣的願景 4. 運用量化的評估 5. 寬裕經費的挹注
世新	1. 自我評估 2. 服務成效 3. 工作標準 4. 晉級準據	1. 教學評量 2. 研究評量 3. 服務評量	1. 盱衡文化的屬性 2. 確實考核的履行 3. 契合環境的共識 4. 適度彈性的設計 5. 清楚明確的目標

資料來源：本研究小組整理

第六節 對我國公務人員考績制度改進之啟示

建立一個有效的績效制度，是一件涵蓋面極廣的工作，在其建立過程中不但要考慮績效內涵的解釋、激勵理論的運用，也牽涉到考評技術的引進等問題，又以華人性格而言，績效的考核及獎勵攸關個人面子、地位及情感等因素，故在執行面常必須克服更多的問題，因此實際上能成功推展組織成員績效制度的例子並不多見，故推展績效獎勵制度是艱辛的工作。

累積私校推行績效考核制度推行數年之經驗，可以確認受評教師們心理感受，是否覺得教學、研究、服務各項評比結果客觀、公正，顯得相當重要，而組織中決策與管理階層人員更應時時體察教師之反應，做為改進之參考。

為求更臻完善，並能為公務人員考績制度改進參採，茲羅列各項建議如下：

- 一、組織發展之理念與目標要清晰明確，且能為組織成員所接受，以此作為推動績效評估之基礎，組織才有方向也易於凝聚力量。
- 二、組織追求卓越的過程中，為避免造成人員的疏離感，必須重視團隊的和諧，提倡人性化管理，促進人與人之間的相互尊重及合作，造成良性互動。
- 三、績效評估制度愈早推行愈好，可減少推行的阻力，對新進人員，應充分告知制度特性及影響，並給予其一年的適應期，避免第一年承受太大壓力。
- 四、首長全力支持，除觀念上認同，經費亦需充分寬籌。經費雖非萬能，但如無經費而欲推行，則萬萬不能。
- 五、首長徹底推行的決心及正確的領導，領導不僅需要影響別人達成組織的目標，而且要有助於組織的成長，因為總體目標會受外在環境的影響或隨組織本身因素變動而調整，領導者的功能，在於引導全體成員主動追求進步，這種追求進步的企圖，足以對組織不斷注入清新的活泉，以達成追求卓越的願景。
- 六、評估內容和要項必須與職務、角色和功能相契合，且宜明確清晰，一則可做為評定的標的，另則可以促成受考者努力的方向。由於公務系統紛雜，人員角色龐大，因此可以於考績指標的規劃及設計上採取彈性的作為以契合不同屬性的需求。例如：稅務人員、警察人員、戶政人員、教育人員、人事人員…因功能各異角色分殊，其考核項目即有所區隔。另不同職級，因任務不一、業務重心有別，例如首長、主管、幕僚、機要…等其工作重點或內容不同，是以在評核比重上也要有所調適，以為因應，契合全方位的考核需求。

七、重視保密，對績效評估的結果，尊重個人隱私，公開表揚表現優異者，表現不理想者應避免公開，但應充分告知其在組織中的表現，以激勵其奮發向上。

八、重視績效的一致性與延續性，規範的計畫一經公告便宜徹底執行，不宜朝令多改，造成成員無所適從或從中觀望猶疑躊躇。

九、在績效評估之流程中，考評者扮演著關鍵性角色，事前即參與協助各項資料的蒐集與評定，事後必須個別與受考當事人解說成績結果。平時，考評者也應經常與受考者互動交流，以減少意見衝突，乃至考評盲點出現。

十、相關法規之修訂，須經法定程序，並以受考人員反映意見為重點，再於新年度開始實施，增加制定的穩定性，減少人員心理的不安。

任何一項制度的建立，均有其特定的成因及生成的環境，所謂「橘逾淮為枳」，制度不可生硬的移植，而是須逐步成長的。一個融合了「周詳的目標」、「堅強的組織」、「有力的指導」、以及「激勵的組合」，並不一定會成功，除非它加上「嚴謹的系統」。有了良法美制，並不等於組織的績效就必然提升，更重要的關鍵在於運使得法，推行者能否經常檢討制度的缺失，並適時加以調整，使制度保持在最佳狀態。舉例而言，制度的規劃設計，好比造橋鋪路或設計汽車的工作，有了平整的道路及性能良好的汽車，並不保證不會發生意外，駕駛人的操控技術、經驗與守法心態，將會是促使汽車安全上路的重要因素。

下一章將探討我國軍職人員的考績制度，以瞭解該制度運作具備哪些特性，可供我們研究公務人員考績制度之參考。

第八章 軍職人員考績制度之介紹

第一節 前言

我國軍職人員之考績制度主要是建立在「陸海空軍軍士官考績條例」及「陸海空軍軍士官考績條例施行細則」之基礎上，並依據「陸海空軍軍士官考績績等及獎金標準」及當年頒訂之「軍士官考績作業規定注意事項」等法規命令辦理考績作業。為深入瞭解我國軍職人員考績制度之運作狀況，除參考上述法規外，本研究小組於民國九十年八月二十四日邀請具有相關學術或實務背景之學者專家舉行座談（參見附錄二）。本章擬就當前軍職人員考績制度之現況進行介紹與說明。

本章首先介紹軍職人員考績制度的種類、項目與重要內容，其次介紹其進程序與方式，藉此分析軍職人員考績制度具有哪些特色與功能，可供吾人思考其對公務人員考績制度之改進有何啟示與值得參採之處。

第二節 軍職人員考績制度之項目與內容

壹、適用範圍

「陸海空軍軍官士官考績條例」（以下簡稱「條例」）第1條中明文規定，本條例適用於陸海空軍現役中將以下軍官、士官之考績，依本條例所訂之。依照「陸海空軍軍官士官考績條例施行細則」（以下簡稱「施行細則」）第2條規定，「條例」第1條所稱之現役中將以下軍官士官，係指現正在營志願服役之軍官、士官而言。而大專畢業學生考選為預備軍官或由常備兵選訓之預備士官，均不辦

理考績，僅於退伍時綜合辦理一次考核。前述預備軍官、預備士官，於服役期滿繼續留營服役，自核准支領志願役待遇之日起，依本條例規定辦理考績。

貳、考績種類

軍職人員之考績種類，依據「條例」第2條之內容，可分為「年終考績」及「另予考績」兩類。年終考績係於對於同一考績年度，任職滿一年者，於每年年終時，考核其當年一至十二月任職期間之成績；同一考績年度內，任職不滿一年，而連續任職已達六個月者，辦理另予考績；因故未服勤逾六個月者，則不予辦理考績。

參、考績項目

軍職人員考績項目，依「條例」第4條之規定，可分為「思想」、「品德」、「才能」、「學識」、「績效」、「體格」等六項，依此辦理考績作業。另依據「國軍九十年度軍官士官考績作業注意事項」（以下簡稱「注意事項」）之規定，對於性質特殊單位（職務）之「績效評審範圍」，得視其單位（職務）需要，由審核單位自行訂定，並呈報審查權責單位備核。

肆、考績績等

依「條例」第6條規定，軍職人員考績績等區分為九等，依序為「特優」、「優等」、「甲上」、「甲等」、「乙上」、「乙等」、「丙上」、「丙等」及「丁等」。而依「陸海空軍軍官士官考績績等及獎金標準」（以下簡稱「標準」）第2條規定，考績績等評定標準如次：（一）特優，相當於九十五分以上。（二）優等，相當於九十分至九十四分。（三）甲上，相當於八十五分至八十九分。（四）

甲等，相當於八十分至八十四分。(五)乙上，相當於七十五分至七十九分。(六)乙等，相當於七十分至七十四分。(七)丙上，相當於六十五分至六十九分。(八)丙等，相當於六十分至六十四分。(九)丁等，相當於五十九分以下。

伍、評審原則

依據「注意事項」之說明，考績之評審原則如下：

- 一、為精簡考評層次及加重主(初)考責任，實施「一考定案」。由各辦理初考單位按分配之績等，完成初考作業後送覆考單位，由覆考官就初評績等，並參考受考官過去五年績等及相關紀錄完成覆考；並應審核初考單位所評各階績等與分配績等相符時，即完成考評「一考定案」確定，覆考官應於考績表內之「覆考官意見欄」填註覆考意見及註記「一考定案」以明責任。另，為拔擢優秀幹部培植人才，各審核官有最後之「審核權」，惟各審核官應嚴格管制績等，不得逾越各階之績等比例。
- 二、考績之評比基準應以「同階同職」為主。即依組織系統，按編制上相同階級與相同職務為主，而以經營發展趨向一致者為輔之原則進行考績編組。對於低階高佔者以可晉陞之階為準，對於高階低佔者，則以現階為準。

陸、分配比例

對於各單位應依照辦理考績之軍官及士官現員人數，依照「標準」第5條規定，按下列績等比率實施管制：

- 一、特優：不得逾1%。
- 二、優等：連同特優不得逾5%。
- 三、甲上：百分之十最高不得逾15%。
- 四、甲等以下不予限制。

前項各績等之比率限制，除特殊狀況由國防部另行規定外，應以審核單位為實施管制範圍。

柒、獎金標準

依照「標準」第6條規定，考績在甲等以上者，按現階俸級給與一個月俸給總額之一次獎金；已晉至本階最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。考績為乙上者，按現階俸級給與半個月俸給總額之一次獎金；已晉至本階最高俸級者，給與一個半月俸給總額之一次獎金。

前項所稱俸給總額，指當年度「全國軍公教員工待遇支給要點」所訂之俸額、專業加給及主管職務加給。主管人員在考績年度內調任非主管職務，其考績獎金之主管職務加給以所任職務月數，按比例計算。考績獎金之俸給總額，按考績核定當月俸給標準發給之。

另外，依照「標準」第7條規定考績年度內有左列情形之一者，不發給考績獎金：（一）依「條例」第2條第2項因故未服勤逾六個月以上者，按規定不辦考績；（二）考績績等在乙等以下者。

捌、成果運用

依照「條例」第7條規定，考績成果之運用係以績等為主，考績項目為輔。有關任官、任職、調訓、勳獎等人事作業，以乙等為最低合格標準。而「施行細則」第6條規定，「條例」第7條所定考績成果之運用，在用於向上培育、晉任、調陞、送訓及勳獎等人事作業時，以考績比序及績等優者為優先。

另，依照「條例」第8條規定，年終考績、另予考績考列乙上以上者，發給考績獎金；丙上以下者，依人事狀況予以調職察看或辦理退伍。

玖、暫停辦理

依照「條例」第 9 條規定，正在遂行戰鬥任務之單位及特殊狀況之人員，暫停辦理考績，俟狀況許可，再行補辦。此外，「施行細則」第 8 條規定，「條例」第 9 條所中所定「正在遂行戰鬥任務之單位暫停辦理考績」，係指接戰地域狀況不許可辦理考績之單位，所定「特殊狀況之人員暫停辦理考績」，有下列各款之人員：（一）失蹤未逾三個月者。（二）臨時派遣出國者。（三）因案停職者。（四）國內、外進修、受訓者。（五）因其他事故必須暫停辦理考績者。

而補辦考績之狀況，依「施行細則」第 9 條規定，暫停辦理考績單位之人員及個人，在下列狀況時，應予補辦考績：（一）正在遂行戰鬥任務單位之人員，於戰事告一段落時或依命令行之。（二）失蹤人員於三個月內歸隊時。（三）臨時派遣出國人員返國時。（四）因案停職回任原職或調任其他職務時。（五）國內、外進修，受訓人員於畢業派職時。（六）因其他事故暫停辦理考績者，於原因消滅時。前述補辦考績，應在次一考績年度三個月以內行之，漏辦考績之補辦亦同。復依「施行細則」第 10 條規定，暫停辦理考績之人員，在未補辦前，其考績成果之運用，得沿用最近年度之考績。

拾、保密規定

依據「條例」第 10 條之規定，考績官及辦理考績人員，對考績事項應嚴守秘密，並不得徇私失實或遺漏錯誤；違者，應按情節輕重予以懲處。另依據「施行細則」第 13 條之規定，考績事項包括考績結果及有關表冊等，均應列為密件，不得洩漏，違背者將依律論處。

拾壹、考績徇私失實或遺漏錯誤之懲處

鑒於考績之信度及效度對於考績之功效影響甚鉅，依照「施行細則」第 13 條之規定，除考績事項（包括考績結果及有關表冊等）不得洩漏外，各級考績官及辦理考績人員，對考績事項，如有徇私失實或遺漏錯誤，依下列責任區分，按情節輕重，循有關規定懲處：

- 一、初考官、覆考官所評相同，應負連帶責任。
- 二、初考官、覆考官所評各異，失職者議處。
- 三、對因思想、品德不良或才不稱職而受調職或處分者，應檢討最近二年考績之有關考評，如有不實，查明議處。
- 四、最近兩年考績結果，有顯著差異而無具體佐證者，查明不實原因及責任議處。
- 五、辦理考績人員對考績審查不實管制疏忽或對有關資料故予隱匿或虛列，查明有關責任人員議處。
- 六、審核官如對考績督導不力或疏於檢查經查屬實者議處。

拾貳、特別規定

依照「標準」第 3、4 條之規定，考績績等之評定有下列限制：

- 一、考績年度內獲重大獎勵者，其考績績等之評定不得低於下列標準：
 - (一)獲頒通用獎章以上未受行政處分者，不得評列甲等以下。
 - (二)大功以上未受行政處分者，不得評列乙上以下。
- 二、考績年度內有下列情事之一者，其考績績等不得評列乙上以上：
 - (一)綜合表現低劣，具有事實者。
 - (二)分項鑑定思想或品德在丙上以下者。
 - (三)記大過或累積大過二次以上處分，無相當記功以上或事蹟存記者。
 - (四)上年度考績丙上以下，無具體優良表現者。

(五)因案經判處有期徒刑以上之刑或宣告免刑、緩刑或判處拘役、罰金、易科罰金或交付感化者。

(六)管訓或降級者。

第三節 軍職人員考績制度之程序與方式

壹、考績程序及其編組

軍職人員考績之程序，依照「條例」第3條規定，考績採三級考評，區分為「初考」、「覆考」、「審核」三層次；各級考績官由國防部依單位編組型態定之。另依「施行細則」第3條規定，初考、覆考、審核三層次之編組，係依下列規定辦理：

一、軍官按組織系統由其隸屬單位依權責分別組成初考、覆考、審核各級評鑑委員會，各級委員會之委員擔任考績官，以評鑑方式辦理考績。

二、士官按組織系統由其直屬各級長官擔任初考官、覆考官、審核官負責辦理考績。

貳、作業期程

依據「注意事項」，關於軍職人員考績之作業期程，明定須於該年十一月一日前完成準備任務，如：考績作業表冊轉發、規定年度考績作業規定注意事項並對於所屬單位實施講習及輔導、對單位內受考人員進行清查與管制與考績表基本資料校正，分送考績官或評審委員。於同年十二月二十日前完成初考評審作業，呈送覆考官或覆考單位。於同年十二月十日前完成覆考評審作業，呈送審核官或審核單位。次年一月二十日前應完成年度考績審查與核覆。次年三月卅一日前完

成補辦考績審查與核覆。

參、考核方式

辦理軍職人員考績之方式，依「條例」第5條之規定，各級考績官對受考官各項之考評，應以平時考核為基礎，並參考年度獎懲記載，予以綜合分析及評定其分數。換言之，軍職人員之考績評定係以每半年辦理之平時考核為基礎，復依據年度獎懲紀錄予以綜合權衡考量，經客觀評核後所得出之公正結果。「注意事項」亦規定軍官之考評，除依「條例」規定之六大項目進行評審，對於重要職務人員之均衡發展建議（如：指揮、幕僚及專業），應於考核表內「主考官考評意見欄、覆考官審核意見欄」與考績表背面「重要記載事項欄」中敘明，提供各級考核官參考。

肆、辦理考績人員之職責

鑒於各級考績官對於辦理考績之重要性與影響力，故明定考績官之職責，以健全考績之辦理，依據「施行細則」第5條之規定，各級考績官之職責分述如下：

一、初考官：

- (一)切實遵照規定，親自執行平時考核。
- (二)依據平時考核資料及觀察結果，作適切公正之考評。
- (三)適時提供考績建議，並按時完成初考作業。

二、覆考官：

- (一)督導所屬嚴格執行平時考核。
- (二)協調各初考官間之寬嚴標準。
- (三)以平時觀察之事實及有關資料作獨立性之覆考。
- (四)確使初、覆考作業按規定如限完成。

三、審核官：

- (一)督導考績之實施，並嚴格執行考績紀律。
- (二)審核人事人員作業是否完備適切，初、覆考官是否公平正確。
- (三)消除各考績單位間考績偏差及寬嚴不一現象，並防止偏高偏低情事。
- (四)審定審核範圍內之各項考評結果，依需要得指定人員預為評審，作為審定之參考。

伍、考績之審查

依據「施行細則」第5條第2、3項之規定，軍官考績各級評鑑委員會於完成考績後，中央單位及國防部直屬單位應報送國防部（人事次長室）審核。各總司令部所屬單位，應報送各總司令部審查。士官考績各審核官於完成考績後應報送國防部規定之單位審查。

在「注意事項」規定，審查要點可區分為時效性、完整性與正確性等三項標準，其措施為（一）評比——就各審查單位考績作業優劣進行評比。（二）糾正——審核時發現不實不公及不合正確完整要件，或考績結果與平時考核表記載有明顯差異時，應發還原單位更正或重考。（三）執行考績紀律——經糾正措施後，仍未遵循改進者，查明後按規定議處，以及各級考核官應負責任者，將其事實登錄於當年度考績表「重要記載事項」欄內，作為年度考評依據。

第四節 軍職人員考績制度特色及功能分析

現行我國軍職人員考績制度，因設計上重視評鑑過程的嚴謹性、明定考績進行政序與方式、賦予主官管執行考績制度之責任及規定獎懲措施、對於績等分配予以合理限制及廣泛運用考績結果於人事管理措施等特性，故能於實施經年後仍

取得良好之成效，促使考績制度達成綜覈名實、信賞必罰之目標，且透過此一正確客觀之考績制度，建立具備「績效導向」(performance-based)之人力資源發展與管理措施，並能引導人員工作表現，以及有助於提昇人員工作績效及激勵人員工作意願等功能。茲分述各項特色及功能如次：

壹、年終考績確實以平時考核為依據

軍職人員除於年終依任職期間之情形辦理年終辦理考績外，對於平時考核作業之辦理亦相當重視，每半年皆辦理平時考核作業，並比照年終考績，依據此半年之任務、工作表現及獎懲情形，按規定進行考評及審核程序，俟確認考核結果後作成紀錄加以保存，以供辦理年終考績之用；並於審核年度考績結果時，就年度考績與平時考核記載是否相符乙項進行審驗，以確保各單位認真執行年度考核作業。

以平時考核作為年終考績依據之做法，使得人員能較早獲得工作績效之回饋訊息，以檢討其工作績效與相關表現，如此可避免因評鑑時間過長而出現無法及時回饋績效表現之問題，並由於各單位之「平時考核」作業，對於勞績與功績皆能予以正確登載及作成紀錄，將可有效激發人員之工作意願，並增加對於考績結果之接受程度及信任考績制度之公正。

貳、考績項目與考績等第類別較多

軍職人員考績制度之考評項目計有「思想」、「品德」、「才能」、「學識」、「績效」、「體格」等六項，對於軍職人員遂行工作任務的各種有形及無形要素，均納為考績項目中予以考量，故使得軍職人員能重視個人整體均衡發展，除重視培育良好的體格及工作能力之人員外，亦重視對於提昇個人內在思想、品德及學識等素養。此外，對於性質特殊單位或職務之「績效評審範圍」，得視其需要，

由審核單位自行訂定，並呈報審查權責單位備核，故具有授權精神，允許必要彈性之存在。

另，軍職人員之考績等第分為「特優」、「優等」、「甲上」、「甲等」、「乙上」、「乙等」、「丙上」、「丙等」及「丁等」九等，將有助於強化考績成果之區辨效果，可作為人事措施之合理獎懲依據，並避免級距過少而造成考績成果難以運用之現象。

參、績等分配合理規定比例之限制

軍職人員考績之績等分配實施比例管制，雖然各單位依據團體績效成果進行個別考績評核工作，仍對於每單位之「特優」者上限加以規定，不得逾該單位1%，而「優」者連同「特優」不得逾5%；「甲上」者為10%最高不得逾15%，「甲等」（含）以下不予限制。此一對於「特優」及「優」之績等核定設有比例上限制之規定，將可避免考績實施結果流於寬濫之詬病外，並可有效甄別出表現績優及能力傑出之幹才，作為特別陞遷、獎勵及培訓之依據，將可鼓勵人員努力充實本職學能以爭取最高榮譽，以及激勵工作表現優異者之士氣。

至於各單位之團體績效水準之衡量，目前尚未發展出一套公平及客觀的指標或衡量制度，通常係由各單位主官決定。

肆、依據考績作為調職及淘汰之依據

根據「條例」第8條之規定，軍職人員「年終考績」或「另予考績」考列「丙上」（含）以下者，予以調職察看或辦理退伍。如此可有效保持工作之績效與紀律，確實收到信賞必罰之獎懲效果，此一規定將有助於提昇組織人力資源之運用績效。

伍、規定辦理考績之考核及監督責任

依據「施行細則」第 5 條之規定，各級考績官皆賦予明確之職責，要求「初考官」應切實遵照規定，親自執行平時考核，並依據平時考核資料及觀察結果，作出適切公正之考評，以及適時提供考績建議，並按時完成初考作業。對於「覆考官」之要求，則為應督導所屬嚴格執行平時考核，並協調各初考官間之寬嚴標準及以平時觀察之事實及有關資料作獨立性之覆考，以確使初、覆考作業按規定如限完成。至於「審核官」則賦予督導考績之實施，並嚴格執行考績紀律之責任，要求渠審核人事人員作業是否完備適切，檢視初、覆考官是否公平正確，以及消除各考績單位間考績偏差及寬嚴不一現象，並防止出現績等分配曲線異常之情形，並將審定審核範圍內之各項考評結果，依需要得指定人員預為評審，作為審定之參考。

如此嚴謹且分工明確的職責之規定，將使得辦理考績人員必須重視辦理考績之責任以及確實落實考績制度之執行，以避免執行環節出現人謀不臧或怠惰敷衍之情形產生，藉由明確之規定及釐定責任之歸屬，將可以維繫考績制度之健全運作。

陸、明訂考績失職之懲處規定

依照「施行細則」第 13 條之規定，各級考績官及辦理考績人員，應將考績事項列為機密資料，如有洩密之情事發生將依律予以懲處。另，如有辦理考績出現徇私失實或遺漏錯誤之情事，按情節輕重予以議處，就責任區分而言，凡有上述情形產生，如出現初考官、覆考官所評相同，兩者應負連帶責任；若初考官、覆考官所評各異，則議處失職者。

另外，對於因思想、品德不良或才不稱職而受調職或處分者，應檢討其最近二年考績之有關考評，如有發現不實之處，將查明議處考績官之責任。此外尚有

其他懲處規定，如：對於最近兩年考績結果，有顯著差異而無具體佐證者；辦理考績人員對考績審查疏忽或未實施管制及對有關資料故予隱匿或虛列；審核官如對考績督導不力或疏於檢查等事項皆列為議處之範圍。另，「注意事項」亦對於經糾正措施後，仍未遵循改進者進行懲處。上述各規定，將可使辦理考績人員不敢輕率馬虎，確保辦理考績之行政責任與紀律之完整與良好。

柒、運用考績結果作為人力資源發展依據

軍職人員考績制度之運用，除如公務人員考績制度般發給考績獎金作為獎勵外，並重視人力資源發展之功能。不僅重視對於過去期間之服務功、勞績之評鑑外，尚重視對於人員潛能之評估與鑑別，並據此作為培訓人才之依據；如「注意事項」中規定應對於重要職務人員之均衡發展提出建議，應於考核表內「主考官考評意見欄、覆考官審核意見欄」與考績表背面「重要記載事項欄」中敘明。另規定在考績審查核定後，各審核單位應對於績優人員予以檢討運用或保薦，以此拔擢優異人才。

此外，依照「條例」第7條規定，有關任官、任職、調訓、勳獎等人事作業，以「乙等」為最低合格標準；換言之，具備上年度「乙等」以上之考績績等，係成為上述各項人事措施之資格要件，將影響受考者其他相關權益。另「施行細則」第7條亦規定，考績成果亦作為培訓、陞遷及組織資源分配之依據，如「條例」第7條所規定考績成果之運用，對於人員之培育、晉任、調升、送訓及勳獎等人事作業時，以考績比序及績等優者為優先，並對於考績等第不良者，如「丙上」以下者，依人事員額狀況予以調職察看或逕予淘汰。

由此可知，軍職人員考績成果之妥善運用，除可對於整體人力資源系統產生回饋效果外，並可發揮實質獎優汰劣效果與配合相關人力資源管理措施之施行，對於提昇組織整體績效及鼓勵個人認真進取貢獻頗鉅。

捌、賦予受考人之參與及確認機會

軍職人員平時考核及年終考績或另予考績之辦理，係由當事人自行填表陳報工作實績，並經核驗確認後由當事人署名陳送初審官評核。故軍職人員考績資訊之蒐集，係採行「當事人主義」，即由當事人於平時考核及年度考績時，自陳其功、勞績之事實與項目，以供初考官進行評審並給與分數，而如果考績過程並無重大舛誤之處，當事人對於考績之結果多半都能欣然接受，進而認同該項制度之公平性與建立對於組織之信任與信賴。

玖、重視辦理考績之程序及準備工作

就組織學習的觀點而言，任何制度之執行，都須具備相關專業知識及能力，方可避免出現執行落差的問題，雖然在法規方面，業已對考績制度之實施加以律定，惟欲有效落實法制之規定及確保個人在行使裁量權(discretion)時，能瞭解法規之意義及具備執行能力，依據法規執行相關規定，實有必要先行召開探討分配比例之協調性會議以建立共識，以及提供執行人員相關訓練課程與進行組織學習活動（如：事前講習），或發送如「注意事項」般之共同適用的實務手冊，以確保執行者能具備完成任務所需之資訊、知識、技巧與能力，俾能有效執行考績制度。目前公務人員考績制度之部分原因，即出現在評審考績之過程中，因缺乏有效的訓練與溝通，在考核人員之評鑑技術與能力不足之情形下，難以進行具備信度及效度之績效考評。

拾、對於暫停辦理年度考績人員之規定

軍職人員考績制度設置暫停辦理之規定，同意失蹤、因案停職、臨時派遣出國、受訓及特定人員，得以暫停考績，並沿用過去之考績結果；如此將有助於提

昇進修者之受訓意願，而毋庸擔心考績名次因訓練而遭到不公正待遇之情形，避免出現反淘汰或產生彼得原理之現象，將有助於組織人力資源素質之提昇。

有關軍職人員考績制度之內容，請參見表 8-1 所列內容整理說明。

表 8-1 我國軍職人員考績制度內容說明

項目內容	進行程序	運用情形	制度特色與功能
一、考核標準：1.「思想」、2.「品德」、3.「才能」、4.「學識」、5.「績效」、6.「體格」等六項。 二、等第：依序為「特優」、「優等」、「甲上」、「甲等」、「乙上」、「乙等」、「丙上」、「丙等」及「丁等」。 三、對績等比例設有限制規定： 1. 特優：不得逾 1%。 2. 優等：連同特優不得逾 5%。 3. 甲上：10%，最高不得逾 15%。 4. 甲等以下不予限制。	一、考績程序區分為「初考」、「覆考」、「審核」三層次。 二、考核方式 1. 考績之評比基準應以「同階同職」為主。即依組織系統，按編制上相同階級與相同職務為主，而以經管發展趨向一致者為輔之原則進行考績編組。 2. 各級考績官對受考官各項之考評，應以平時考核為基礎，並參考年度獎懲記載，予以綜合分析及評定其分數。 3. 軍官之考評，除前述六項標準外，對於重要職務人員之均衡發展建議（如：指揮、幕僚及專業），應於考核表內「主考官考評意見欄、覆考官審核意見欄」與考績表背面「重要記	一、人事作業之參考：有關任官、任職、調訓、勳獎等人事作業，以乙等為最低合格標準。 二、生涯發展之運用：考績成果之運用，在用於向上培育、晉任、調升、送訓及勳獎等人事作業時，以考績比序及績等較優者為優先。 三、獎懲之依據：年終考績、另予考績考列乙上以上者，發給考績獎金（考績在甲等以上者，按現階俸級給與一個月俸給總額之一次獎金；已晉至本階最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。考績為乙上者，按現階俸級給與半個月俸給總額之一次獎金；已晉至本階最高俸級者，給與一個半	一、於主管工作項目中明訂應承擔之考績責任，並在實際執行上尊重受考者直接主管之考評意見。 二、訂定考績執行評鑑制度及獎懲規範。 三、重視平時考核工作。 四、考績績等及評鑑項目較多，可有效區辨績效之差異。 五、合理訂定績等分配之比例。 六、辦理考績講習作業與進行考績評鑑訓練。 七、程序公開並力求透明。 八、以同職等或相近職等之人員為比較基準，公正客觀進行考評。 九、作為人力資源管理及發展之重要依據，促使考績制度能成為其他人事措施之客觀基礎。 十、重視考績制度對於人才潛能之評鑑功

	載事項欄」中敘明。	月俸給總額之一次獎金)；丙上以下者，依人事狀況予以調職察看或辦理退伍。	能。

資料來源：本研究小組整理

第五節 對我國公務人員考績制度改進之啟示

本研究透過瞭解軍職人員考績制度之內容及執行方式，分析其特色及功能後，歸納出數點或可作為改進公務人員考績制度考量之基礎，謹說明如次：

- 一、明定主管工作項目中應承擔之考績責任，並應尊重受考者直接主管之考評意見，以及界定各級評審之職責內容與任務，以健全考績制度之執行。
- 二、實施考績執行成果評鑑制度及增訂對於執行考績之獎懲規範，運用行政手段對於辦理考績績優單位或個人加以獎勵，而對於考績執行不力或失職者施以懲處，以確保考績制度之公正性及公信力。
- 三、推動內容詳實正確之平時考核工作，以此作為每年辦理「年終考績」或「另予考績」之依據，以增進受考者對於考績制度的信賴度及公正性之認知。
- 四、增加考績績等及評鑑項目，以有效區辨人員績效表現之良窳與甄選具有潛力之績優人才，以激勵工作士氣；另為謀達成目標管理之目的，考績項目應配合執行工作所需具備之能力及關鍵因素，可考慮增加各單位訂定考核項目之權限，及廣納各項關鍵因素作為考評依據，以增加評鑑之信度與效度。
- 五、合理訂定績等分配之比例，俾以消弭在執行上所出現之評核寬濫現象，並盼能真正發揮鑑識優秀人才之功能。

- 六、辦理考績講習作業與提供主管實施考績評鑑之訓練，以增進考評者及受考者對於執行考績制度之認識與瞭解，並增進考評者執行考績之知識、技巧與能力，得以公正客觀進行考績評定工作。
- 七、建立公平之績效比較對象與方式，改善當前考績評量過程中，未能切實以同官等作為進行比較之基礎，致出現考績制度淪於酬庸高階人員之偏頗現象，無法有效發揮綜覈名實之功效，未來應貫徹職位分類之評鑑精神，以同職等或相近職等之人員為比較基準，公正客觀進行考評。
- 八、強化考績制度程序之公開性及透明化，賦予受考者自行陳述工作績效之機會，並由其確認考績資料中所登載之資訊正確無誤，以增加受考者對於考績等與結果之接受度與參與感。
- 九、增加考績結果之運用方式，可作為人力資源管理及發展之重要依據，促使考績制度成為其他人事措施之客觀基礎，並可作為獎優汰劣依據及工作績效回饋之重要機制。
- 十、重視考績制度對於人才潛能之評鑑功能，而非僅作為過去工作績效之評估工具，以及在制度設計方面，消弭妨礙進修與學習之障礙，准予受訓期間暫停辦理考績，並不將受訓期間之考績等第列為陞遷或發展之要件；或准予沿用之前考績等第，作為運用人事措施之依據。

經由前面四章參採標竿學習之精神所得出的分析結果，下一章將就本研究小組針對考績改革的各項重要議題，採腦力激盪法與具名團體術，就各項議題進行正反兩面的論證，以便與本研究所進行的行政菁英問卷調查之質化研究成果相互參照，並在最後在提出政策建議時，做為本研究在評估管理面的可欲性、法制面的適法性與執行面的可行性時的論述基礎。

第九章 公務人員考績制度重要議題之分析

第一節 前言

為檢討與研修公務人員考績制度，銓敘部針對十二項問題提出分析與擬處意見，並於民國九十年完成「落實考績制度研究檢討項目一覽表」，做為修改考績法之參考。本研究小組認為在檢討考績制度的改進上，這些議題相當具有重要性，也可做為討論的基礎，故從第四次會議至第八次會議，針對前述「檢討項目一覽表」中的十項議題（詳見表 9-1 及附錄三至附錄七），運用腦力激盪法、具名團體術，並融入審慎思辨民調的精神，配合考績法制近來之改變，逐項由小組成員進行投票，並提出正反意見深入討論，最後形成本研究質化資料的部份基礎。就這些議題而言，小組成員不一定採取截然不同的二元觀點來討論，而是基於對各項議題已有較為周密的思慮與認識之情況下，根據不同的假定或前提提出各個不同層面的意見，並進行討論與思辨，期能獲致較為周全、充分的結果，這也是本研究小組採行上述方式進行的主要理由與優點。

當我們在思考這些議題時，心目中皆有一幅理想型考績制度的圖像，以及衡量這幅圖像的一套尺度，一旦這個圖像投射到現實層面，即反映出理想與現實之間的落差，並從中發現其原因何在，藉此浮現出吾人如何改進考績制度的不同途徑與架構。此觀點背後假定政策問題的產生，可追溯至制度設計上的不良，而不光是執行面的問題而已。雖然我們並未忽略執行面缺失對考績制度造成的影響，但咸認為有必要從根源找尋原因，是以在這些會議的討論中，本研究小組提出的各項意見，常根據這些圖像形成各項觀點的假定與前提，因此許多觀點往往並非孤立存在，而是凸顯出背後隱含的上位概念、邏輯體系和價值判斷，進而呈現出較為多元，但是層次分明的結果。

由於研究小組所討論的內容與辯證和實質運作面息息相關，故有若干內容已呈現在第二章，茲不贅述。本章係以上述十項議題的小組討論成果為範圍，著重

將各問題的立論基礎加以整理與說明。經歸納綜合，本章分從考績內容、考績程序與考績結果的運用三個層面，說明本研究小組成員對各項問題的看法與綜合意見，至於若干議題因歷經修法已獲改善，或其本身較無爭議性，則不列入本章討論範圍。

表 9-1：專案小組之各次會議與討論議題表

會議別	時間	議題
專案小組第四次會議	九十年七月九日 (參與討論小組成員 13 人)	1. 簡化公務人員考績種類為年終考績及專案考績之相關問題 2. 簡化考核項目及改進考核方式之相關問題
專案小組第五次會議	九十年七月廿三日 (參與討論小組成員 12 人)	1. 公務人員考績評列等次、甲等比例宜否設限之相關問題 2. 考列甲等是否為公務人員權利之相關問題
專案小組第六次會議	九十年八月八日 (參與討論小組成員 11 人)	1. 公務人員考績之獎懲及建立裁汰機制之相關問題 2. 考績結果是否與獎金分開(考績結果簡化)之相關問題
專案小組第七次會議	九十年八月廿七日 (參與討論小組成員 9 人)	1. 平時考核記大功、大過及專案考績一次記二大功之標準，可否免於公務人員考績法施行細則中規範及提昇位階於公務人員考績法規定之相關問題 2. 公務人員之考績評定，應否以同官等考績為比較範圍之相關問題
專案小組第八次會議	九十年九月十九日 (參與討論小組成員 9 人)	1. 考績辦理前，應否由考評者與受考人進行面談，使雙方有溝通機會之相關問題 2. 團體績效考核之相關問題

註：會議記錄詳見附錄三、四、五、六、七。

第二節 考績內容相關問題之檢討

現行考績法規定考績的類型、考核的項目、分數與等第之關係等內容，由現狀檢討衍生出來的問題包括是否取消另予考績？考核項目是否妥當，是否能反映受考者的績效？是否由各機關自行訂定考核項目？甲等比例是否設限？以及是否變更目前以公務人員個人為考績對象的架構，擴大納入團體績效考核做為考績的另一依據？

壹、考績的類型

考績法第3條區分考績為年終考績、另予考績和專案考績三種，由於另予考績之獎勵僅給予獎金，無法據以晉級及取得高一職等任用資格，因此參加另予考績的人員，有時就成為考列乙等的犧牲者。例如，從本報告第二章表2-2就可發現近年來中央與地方各機關另予考績者的乙等比例皆超過三成，但表2-3年終(含另予)考績者乙等比例只有一成多，若扣掉另予考績者，則乙等比例將更低。

由於執行面出現另予考績功能未充分發揮的現象，遂有簡化考績種類，取消另予考績之議。就此問題本研究小組出席者中贊成有一位，不贊成有五位，其他意見有七位。贊成取消者認為：

在考績結果與金錢報酬脫鉤的興革建議下，由於另予考績和年終考績只有考核時間的不同，沒有實質的差異性，因此可以不需另予考績。

不贊成取消者認為：

第一，若取消另予考績，則必須等待來年才能辦理年終考績，將會出現歷時過久、獎懲不彰及功過未及時處理之弊。

第二，若取消另予考績，由於對初任或離職一段期間再任者會有影響，而且絕大部份公務人員都是年終考績，取消另予考績的實益或影響其實不大。

第二，對任職未滿一年者進行評量，本是機關應進行的事，但因其任職期間不夠長，所以透過另予考績的方式，可做為對象上的區別。

持其他意見者認為：

第一，問題不在是否簡化考績類型，而在於考績目的到底為何，以及該機關的主要工作性質為何。如果考績的目的是為了輔導新進人員，那麼考績頻率就可能要增加；如果工作屬於創意、創新性質，由於害怕發生重大錯誤，則更應落實考績的作業；在上述這些前提下，另予考績有存在的必要。

第二，由於只有機關本身最了解個人或團體的績效指標為何、考績項目為何，因此其實不需要訂定統一的考績種類，而由各機關自行決定是否辦理另予考績。

貳、考核的項目

考績法第5條第1項規定的考核項目為工作、操行、學識、才能四項，小組討論的焦點集中在這些考核項目是否合理，是否需要調整，因此沒有進行贊成與否的表決。在這個四個考核項目中，「學識」與「才能」列入考核項目，背後假定其有助於工作績效的提升，所以本來就應反映在工作表現上，如今額外列入考績項目，部份小組成員認為不盡然合理。但亦有小組成員表示，考績評鑑應包含「評」過去工作績效與「鑑」未來發展潛能的兩個層面，因此，將學識與才能納入考核項目，是達成鑑未來發展的考績目的，並非全無道理。另有小組成員指出，工作態度（如工作積極性和配合程度）也會影響績效表現，因為績效表現往往是能力和態度加乘後的結果，也是主管在評估績效時的考慮因素之一，所以在討論考核項目的同時，亦應一併考量。

另一個相關問題，也就是本小組在歷次討論中屢次提到的考核項目「分權化」問題。考核項目「分權化」背後假定每個機關的業務性質不一，所需的核心能力(core competence)也不相同，例如有些業務有賴於創意的展現，此時就需要反映

在考核項目上，以彰顯對這項能力的重視，是以有必要透過分權化的落實，使考核項目的訂定能夠確實評定工作成果。雖然小組成員大體同意考核項目分權化的作法，但這些考核項目到底直接由法律授權，抑或由法律訂定各機關共同的核心項目，其餘授權各機關訂定，即產生不同的意見。如果取消現行考績法的考核項目，恐將有違「法明確性」的原則，因此需要再加以斟酌。然而，施行細則和考績表所訂定的考核細目，至少可以不再訂定全盤規範、一體適用的統一標準，直接授權各機關依實際績效衡量的需求訂定，以達績效管理的目標。至於各機關是否須明訂不同考績項目的配分，則宜配合未來考績法修正時，依據到底採用分數制抑或等第制，再併同檢討，以符合邏輯的一致性。

參、等第比例設限

針對公務人員考績甲等比例應否設限，因涉及公務人員的權益，故牽動到考績法的修正。現行法律規定並無設限，但民國九十年度考績又透過「道德勸說」的方式予以設限，雖迴避法律並未規定等第比例造成的事實，但恐怕仍難免有所爭議。根據研究小組出席者的討論，贊成設限者共七位，認為不應設限者三位，其他意見者二位。贊成設限者認為：

第一，使比例限制「化暗為明」，不必再透過機關自我設限或「道德勸說」等方式達到設限的目的。

第二，從人類行為具有常態分配的原理來看，考績甲等者高達 87%，加上乙等者更高達 99%，形成「統統有獎」的現象，顯不符原理。

第三，從外界觀感來看，我國公務體系總體效能的評價，和目前所呈現出來的考績結果之間，似乎有不少落差。

第四，目前甲等比例過高的結果，造成表現優異者無法突出，也形成公務人員不是在表現自己爭取甲等，而是少出差錯避免乙等的現象。

第五，甲等比例若不設限，則機關首長或主管可能因為寬嚴不一，或因選舉、

政治因素而使考績結果出現極大偏差，而損及考績的公平性。

另一方面，也有觀點認為不必設限，因為：

第一，考績的比較基礎是公務人員自己，若該員表現優秀，或有所進步，則不應受限於他人的評比結果。

第二，各機關的業務性質、工作繁簡難易以及員額多寡各不相同，強作一致規定，只是形成齊頭式的平等。

第三，甲等比例設限，將影響管理者的裁量空間，同時也恐因粥少僧多，造成團隊信任與單位和諧的破壞。

第四，如果主管沒有獲得適當的考績過程訓練與能力培養，比例設限只是表面上區分良窳，但實際上可能成為根據關係或輪流方式來決定等第，如此並沒有獲得比較公平的結果。

第五，考試分數固然有常態分配的現象，但從人力資源管理者的角度來看，如果覺得該單位成員的表現都很優秀，沒有不能全部給予甲等的道理。

第六，現行考績法已規定考列甲等與乙等者的條件，也規定分數與等第的關係，若設置比例限制即可能形成兩者矛盾的情況。

第七，等第設限可能造成一種齊頭式的平等，因為如果以全國公務人員為範圍訂定百分比比例，則每個機關皆按照這個比例設限，將使得公務人員的績效優劣評定都必須迎合比例限制，而無法完全按照個別公務人員的績效良窳進行評價，如此將不易達成「綜覈名實」的目標，而出現遺珠之憾或名過其實的現象。

在其他意見方面：

第一，應考慮考績到底是採取非競爭型的邏輯，亦即純粹基於個人的特質與工作表現來決定考績結果？抑或採取競爭型的邏輯，經由不同公務人員績效的比較來決定考績結果？若是前者，則沒有也不應該有等第設限的問題，這也是現行考績法所採的方式。若是後者，才有進一步思考是否設限的空間。同時，即使保留考績分數的規定，考績法第6條第1項完全限定分數與等第之對應關係的作法仍必須修改，才能避免為了符合比例限制，而先訂等第再修改分數的謬誤。

第二，有小組成員提出在現行甲、乙、丙、丁四個等第之外增列優等，並賦予一定的比例（例如 5%），如此一來可以區辨真正的績優者，二來較不會對公務人員的考績結果造成衝擊，其行政可行性較高。不過，增列優等將涉及修法層次，同時也須考量考績結果的等第是否設限的前提。

肆、團體績效考核

另一涉及考績內容的議題為是否納入團體績效考核。目前考績法的考核標的為公務人員「個人績效」，行政院研考會另外針對「由院列管計畫考評」和「施政重點項目考核」進行行政院所屬機關考成，並於每個會計年度函頒工作考成作業要點供行政院所屬機關遵循³，而其考核標的為「計畫績效」；行政院人事行政局所推動的《行政院暨所屬各級機關績效獎金實施計畫》，考核標的則是「單位績效」。蓋目前考績法單就個人績效辦理考績的作法，無法完全反映目前公共事務的本質，也無法確實達到激勵的效果，因此本研究小組在歷次討論中也經常觸及此問題，同時有多位小組成員認為可納入「動態均衡」的觀念，亦即團體績效應和個人考績結合，若團體績效高者，該團體公務人員之甲等比例可以較高，或所配分數可以較高；反之，若團體績效低者，該團體公務人員之甲等比例較低，或所配分數較低。此外，動態均衡隱含的另一項假定，就是首長的績效來自部屬的團結合作成果，上一級單位的表現來自下一級各單位表現的彙總，因此上下階層之間的考績具有動態的連結性，故部屬的考績或下一級單位的團體績效考核結果，係受限於一定的區間，而維持平衡關係。由此可衍生團體績效考核的另外二層意義：第一是增加單位主管、首長的管理工具，第二則是對他們課予管理責任，使他們必須向上說明所屬團隊的績效表現，同時也要對下解釋不同單位的團體績效考核結果為何如此，進而增加考績的一致性與準確性。

³ 例如，行政院研考會就民國九十年度的工作考成，即函頒「行政院所屬各機關九十年度的工作考成作業要點」，針對「由院列管計畫考評」和「施政重點項目考核」進行考核。

從考核層次的角度來看，團體績效考核又可區分為三類：第一類是部會與部會之間的考成，第二類是部會所屬機關或機構間的考成，第三類是機關或機構內不同單位之間的考成。就第一類而言，本研究小組出席者中贊成辦理者有二位，不贊成者有七位。就第二類而言，贊成者有一位，不贊成者有四位，其他意見者有四位。就第三類而言，贊成者有六位，不贊成者有二位，其他意見者有一位。

以部會為單位進行團體績效考核，反對者認為：

第一，各部會本來就是因應本質上的功能差異而設立，難以在共同的基礎上進行績效優劣之考評。

第二，部會層級涉及較高度的政治性，於是當進行考核時，恐容易出現個人主觀判斷凌駕各部會客觀表現之情形，而影響考核的正確性與公平性。

第三，部會首長所推動的政策能否執行與落實，不僅受到該部會的專業能力、工作態度等績效因素所影響，同時可能受到非績效因素的干擾，例如中央機關之間或中央政府與地方政府之間的政治運作，乃至於受到標的團體的不當抵制或抗衡，因而影響政策產出或成果。

第四，以部會為考核單位的另一個問題在於其涵蓋範圍太大，這意味著各組成單位的異質性高，其績效或表現好壞的變異性大，如此將失去團體績效考核獎勵團隊合作、增進團隊信任的意義。總之，這個層次的考成容易使得政治性考量凌駕功績性的考量，主觀性和意識性的考量優於客觀性、科學性的考量，故主張不宜採行。

但贊成辦理部會層級團體績效考核者則反駁：第一，如以這樣的邏輯來論，個人與個人之間勢必也無法進行比較，因為每位公務人員所從事的工作性質未必一致，主管也有其主觀判斷、個人績效良窳亦受其他因素左右等。因此這個問題有待從技術層面來解決，例如透過目標管理的方式，衡量各機關所設定目標之達成率或進行狀況，如此一來即使機關性質不同、業務不同，仍有可能辦理部會間的團體績效考核。

第二，部會間的團體績效考核不一定要限定某個等第的比例，只要就目標達

成率來決定其優劣，就不會產生比較基礎不同所衍生的機關公平性問題。

第三，在政府要求各級公務人員主管落實績效管理，做好績效評鑑工作時，高層的政治領導人（如行政院長、考試院長）應做為表率，對其所轄部會機關做出明確的績效考評，並據以做為獎懲與改善的依據。

第二類和第三類團體績效考核的正反意見，大致上可以合併說明。贊成者的意見除前述第一類團體績效考核外，另有小組成員認為由於機關首長對業務掌握的狀況較清楚，在可行性上面會比部會之間的團體績效考核為佳，因此可採取逐步辦理的方式進行，先辦理機關內部的團體績效考核，再視成果逐步往更上層次辦理為妥。

反對者認為以部會所屬機關或機構進行考成，以及機關或機構內部不同單位的團體績效考核，雖然較無前述政治因素影響的問題，但仍出現以下障礙：

第一，業務性質不同的機關或單位難以進行比較。

第二，如果個人考績和團體績效考核的考評者是同一群人，則個人績效和團體績效的本質就沒有太大區別，如此可能造成團體績效只是個人考績的總和，而無法發揮團體績效考核的特性，增加團隊士氣或產生加乘效果、綜合效應。

第三，由於若干單位因業務性質的關係，或所處理的業務特別重要而深受長官重視，此時無論如何辦理團體績效考核，均可能因此獲得特別青睞，反之則有一些「冷衙門」則備受冷落，而打擊其工作士氣。

持其它意見者認為：

第一，機關內部仍舊區分業務單位和幕僚單位，這兩者本難以比較，一旦進行比較就會產生不公平的問題，因此最好採取區別比較的方式較佳。

第二，團體績效考核的單位大小，必須能反映該團體的績效是在可衡量的範圍內。換言之，該團體的績效是可認定的，而不是混合其他單位的參與及貢獻，以免造成搭便車的現象。

由於這個議題屬於修法層次，且和目前考績法以公務人員個人為對象的基本原則不同，故涉及整套制度的根本改革，所以銓敘部即主張各機關內部單位或所

屬機關間的團體績效考核，授權各機關自行訂定再報請上級機關即可，而不做硬性規定。整體而言，以部會為單位的團體績效考核之可行性較低，至於另外兩類的團體績效考核，雖具有一定的可欲性，但須進一步評估可行性，特別是如何整合至考績法的架構中，將成為較大的挑戰。

第三節 考績程序相關問題之檢討

考績程序涉及辦理考績時的流程，其中的重點包括是否在受考者之間進行比較，以決定相對的績效優劣？有關考績委員會的成員，是否增加聘請外界公正人士以增加公平性與客觀性？以及是否將考績面談納入考績程序的一部份？由於提升考績程序的公平性，將可促進程序正義的實現，同時也增加利害關係人對考績制度公平性的信任感，因此是個值得重視的議題。

壹、同官等比較

在決定考績結果的過程中，面臨的一個問題在於是否採取絕對標準，完全根據受考者個人的表現來決定，抑或採用相對標準，根據一定的比較範圍決定受考者的優劣。這涉及更上位的問題是考績本質到底屬於競爭性抑或非競爭性？等第決定屬於分配性決策抑或重分配性決策？這兩種思惟各有論理基礎，但彼此具有互斥性：競爭性的制度是透過比較來辦理考績，一般而言應該有等第比例的限制，藉著「總量管制」的方式產生激勵效果；非競爭性的制度是衡量受考者的表現來辦理考績，因此不應有等第比例的限制。以這個標準檢視現行考績法第9條有關同官等比較の規定，我們發現現行考績法既規定根據分數決定等第，又規定同官等須進行比較，等於同時採用前述競爭式和非競爭式的考績思惟，其中的扞格需要進一步修正。但在競爭性考績前提下是否維持同官等比較，本研究小組出

席者中贊成有四位，不贊成有四位，其他意見有一位。贊成者認為：

第一，不同官等之間的基本資格條件、工作繁簡難易與責任輕重各不相同。雖然不同職等和職務類別也有不同比較基礎的問題，但官等比較賦予主管一定的彈性。

第二，若不限定比較範圍，可能形成不同官等之間考績甲等比例的差異性。例如現在考績法第9條並未規定罰則與作法，以致形同具文的結果，就是官等愈高者，考績甲等的比例也愈高。

第三，限定比較範圍等於提供主管一種管理工具，藉此規定來減少人情壓力，使主管較願意根據工作表現而非職等高低來決定考績結果。

不贊成者認為：

第一，同官等比較易造成同事之間零和式競爭的氣氛，就像單位之間比較所造成的問題一樣。

第二，同官等比較意味著不信任主管的管理能力，也不藉此課以其管理責任，而是透過制度規範減少管理者的裁量空間。

第三，同官等比較的規定，反映出政府在擬定政策與推動政務時，太過重視制度面的規範，而較忽略組織心理、社會心理或組織行為層面的問題，以致光有規定卻無法落實。

第四，同官等之間一樣有比較基礎不同的問題，第一種情況是一職等與五職等，或六職等與九職等之間，一樣無法比較；第二種情況是官等相同的條件下，不同職位仍有不同的性質，以致無法強作比較。

第五，我們的文化體系還不太容許長官比部屬差，否則會影響到領導統御，或破壞組織內的信任文化，而這樣的信任文化一旦破壞，就不容易再建立起來。

第六，官等愈高者甲等比例愈高，若干程度反映出高階者之所以歷經擢升，本身已具備較佳的條件，同時在工作上也肩負較大的責任，因此並非沒有道理，例如軍方即認為高階者已經過層層篩選，且貢獻程度較高，故其考列等第雖然較高仍屬合理，因此若強迫進行同官等比較，等於刻意忽略較高階者的功績或貢獻。

持其他意見者認為目前官等高者甲等比例高，確實容易使基層公務人員發出不平之鳴，但不一定要強制規定同官等比較，而可由考績委員會來處理，尊重每個團體在這個範圍內根據其需要來決定。

總之，現行第9條的規定和目前的非競爭性考績精神有所矛盾，即使釐清，它仍是個爭議性較高，而需再考慮的問題，尤其目前沒有執行該條文的程序與方法，也沒有追究未落實者的罰則，導致形同虛設，因此應在修法時再考量該條文的去留。

貳、考績委員會之組成與進程序

目前考績委員會之組成，包括當然委員與票選委員兩種，其中每滿三人應有一人由本機關人員票選產生之，並無機關外人士擔任考績委員會委員。因此針對聘請外界公正人士參加考績委員會對於改善考績制度的公平與客觀性是否有益的問題，本研究小組贊成者有一位，不贊成者七位。贊成者認為：

第一，在一定的條件下（如人數不多），若面對許多爭議時，外界公正人士可持平居中做為超然第三者，而成為雙方的緩衝機制。

第二，增加公正人士進入考績委員會，可增加對受考者的保障，防止主管自身的偏見而造成不公平的考績結果。

不贊成者認為：

第一，目前考績委員會已有票選委員，可發揮公正第三者的功能，因此不見得有益於考績結果的公平與客觀性。

第二，增加公正外界人士的作法，反而增加作業程序，徒然造成執行上的延宕。

其次在考績委員會的進程序上，是否應由公務人員自行列舉事蹟於考績委員會公開與同事相互評比，本研究小組贊成者有三位，不贊成者有四位，無意見者一位。贊成者認為：

第一，此種作法有助於提供考績委員會相關受考者的資訊，同時透過評比的方式，增加考績結果的正確性。

第二，如此可提供受考者擁有程序參與權，進而提升程序正義性。

不贊成者認為：

第一，考績委員會無法就不同單位的工作輕重與負荷進行比較，所以在考績委員會上提出陳述並無意義，而會增加行政程序。

第二，考績委員會只具備審查(review)的性質，真正的重點在主管，最後核定權則是機關首長，但首長通常會尊重主管的意見。

第三，公開評比恐造成機關或單位內部的不和諧與衝突，最後的結果仍是退回檢討。

其它意見者認為，我們的國情和文化並不適合此種對立式的意見陳述和評比方式，但此構想有助於讓特殊的人員在特殊的情況下，有意見陳述的機會，只是若要落實，最好進行試辦和評估。

參、考績面談

是否根據一定的比較基礎，在一定的比較範圍內辦理考績，是進入考績程序前所必須確定的前提。其次在進程序程中，是否納入三百六十度評估的精神，增加自評，甚至同事、顧客或部屬評核的過程，也受到許多關切，若干小組成員亦贊成未來可朝這個方向前進。在這些環節中，增加自評是兼具可欲性和可行性的一項建議，但其前提是該公務人員是否被賦予此程序參與權？辦理考績人員接受此程序時，到底屬於依職權行使抑或依要求行使？由於現行法律並沒有公務人員自評的程序，因此這項改革將涉及修法，或至少需要得到法律的授權才行。但回到政策本身的論辯上，本研究小組大體均贊成在辦理考績前，應由考評者和受考者進行面談，其理由包括：

第一，考績面談可減少誤解，有助於考評者和受考者之間的溝通與了解，提

高考績的被接受性。

第二，受考者可藉此陳述個人的表現，增加考評者的資訊來源，並可印證及確認資訊的正確性，彌補平時考核的不足。

第三，考評者可適時回饋受考者個人的工作表現資訊，使考績具備改善工作績效的功能。

第四，面談制度有助於各機關建立目標管理的文化，使面談內容能結合個人目標的設定、評估與檢討。

雖然增加考績面談這個議題本身獲得較大共識，但「應」或「得」實施考績面談，則存有若干爭議。贊成「應」實施者認為：

第一，如果認為考績面談是必要的程序，則唯有透過強制規定才能落實其精神，否則各機關為減少程序或避免衝突，恐怕不願意實施而使得考績面談成為具文。

第二，規定「應」面談不代表必然限制各機關或主管的行政彈性，因為有關面談的形式，仍可以授權各機關自行決定，或透過考績面談辦法的訂定，列舉面談主要內容、面談記錄格式（例如是否簽名，記錄的詳盡程度）等。

第三，為了發揮面談的積極意義，可透過配套措施的設計，例如在面談表格中增列自評項目，以增加雙向溝通的效果，同時提供資訊的回饋，做為雙方改進績效或提升考績結果正確性的基礎。

贊成「得」實施者認為：

第一，目前程序上已經有考績委員會，事實上有些機關內部也對考績做出內部規定，若規定「得」面談，無論考績委員會或公務人員本身均可能經由一定的運作過程，而以彼此同意的方式來處理考績面談的問題，因此這是對不同機關特性的一種尊重，同時也賦予主管一定的彈性。

第二，由於年終考績本應以平時考核為依據，因此主管宜於平時考核時就和部屬之間進行雙向溝通，增加平時考核的公平性，而不必強制要求所有機關必須於年終考績時再進行面談。

第三，如果規定「應」面談，意味著必須作成書面記錄以確定是否履行規定，如此反可能造成各機關為因應增加的文書作業，而影響到實質溝通，形成所謂目標錯置的現象。

至於考績面談可能涉及考績法疑義之處，在於考績法第 20 條規定：「辦理考績過程應嚴守祕密，並不得遺漏舛錯，違者按情節輕重予以懲處。」其中所謂「嚴守祕密」，是指有關各項平時考核、獎懲資料不得外洩，抑或連受考人本身也完全不得與聞有關自身的各項考績資訊，考績法或施行細則均無明確說明。但揆諸考績的精神應是為了正確反映工作績效，分配正義和程序正義都須加以兼顧，以免考績過程予人黑箱作業之感。事實上，在辦理考績過程中，至少須經主管、考績委員會和機關首長三道程序，從前述考績面談的正面意義來看，宜刪除「嚴守祕密」的規定，或修改該條文詳加定義其適用對象、要件與程序，以促進考績程序的完善。

第四節 考績結果運用相關問題之檢討

本報告第二章表 2-1 所整理目前和考績有關的法令解釋，說明考績結果的運用相當廣泛，其中考績法本身所規定的考績獎金和晉級升等，是影響公務人員較大的兩個部份，由此衍生考績結果運用是否過於廣泛，而應否加以簡化的爭議。就此問題，本研究小組贊成者有六位，反對者有五位。

在探討為何考績功能不彰，或為何考績無法反映公務人員真實績效的原因時，有一觀點認為這是目前考績功能過於複雜所致，尤其考績獎金的存在，往往形成考績結果無法正確反映績效，因此贊成者基於下列理由而主張考績結果的運用應予簡化：

第一，由於獎金涉及實質的金錢給與，在考績獎金總額並無總量管制，且主管個人毋需考量國家預算是否充裕的情況下，基於人情因素或避免困擾，寧願給

與部屬較佳的考績結果，因此間接造成甲等比例居高不下，而考績結果又無法反映公務人員真實績效的現象。此時考績僅徒具形式，而忽略或遺忘考績的真正目的，導致目標錯置的結果。

第二，考績獎金的存在將造成考評者和受考者只在意考績等第所帶來的獎金多寡，但忽略背後所代表的發展性功能。當「金錢掛帥」導致前述考績未據實反映公務人員真實績效的情況時，它就無法成為人力資源管理的依據，而仍只能停留在人事管理的階段，甚至只是每年的一種例行公事，乃至荒廢原本應該發揮的功能。

第三，考績結果若能單純化，主管可避免無謂的人情壓力，回歸到考績「綜覈名實」的本質，從而根據考績結果進行必要的工作分配、輔導訓練、技能進修，以達到人力資源管理的目標。

第四，考績結果若能單純化，甚至完全只和培訓功能結合，則受考者較能平心靜氣看待考績結果，同時從每年考績結果中藉由來自主管的資訊回饋，來反省自身的工作績效、了解應該充實的知能、設定未來的工作目標，以及規劃職業生涯的參考。

第五，除了考績獎金外，晉級升等也對公務人員影響甚巨，且無論是提昇職等，或增加本俸、年功俸，未來均影響退休金、撫卹金及資遣給與的計算，另外如加班費、不休假加班費、各項補助費及互助金支出也因而增加，其帶來的金錢效果比起考績獎金可謂有過之而無不及。

反對考績結果單純化，甚至主張加重考績效果者則認為：

第一，從績效管理的角度來看，考績結果具有多重功能，才能使其成為激勵因素，藉以鼓勵優秀公務員戮力從公。

第二，如果考績結果單純化，將無法給予管理者充分的支持，使其有能力與工具去領導部屬，因而限制主管在的發揮空間。

總之，考績結果是否單純化的問題會面臨一項兩難：考績結果影響廣泛，固然會引發上述後遺症，但過度單純化的結果，又怕考績成為「紙老虎」，而失去

改變公務人員行為、激勵其改善績效的效果。若欲使考績結果單純化，其不僅涉及修法，且連帶必須考量未來績效獎金應該如何分配，銓敘部曾進行併入「待遇」、「過節加發金」或「年終工作獎金」的研究，但可行性仍是主要困難所在。不過這項議題也凸顯現行考績制度流於重視金錢，但未充分發揮考績積極功能的問題。

第五節 結語

本章根據銓敘部對於考績制度研究檢討項目，進一步將相關議題區分為內容、程序與結果運用三個層次加以討論，藉由深入討論、審慎思辨的方式，將許多議題的正反意見均呈現出來，如此可和第十章的問卷結果進行交叉比較，最終希望形成具有政策建議性質的結論，或至少可解釋為何若干議題不易獲致共識。

由於本研究小組所討論的上述議題，均有某種程度的可欲性，但是否具有可行性，則必須視其是否涉及修法、是否有技術上的困難，以及是否可能引發阻力或反彈而定。就每項議題的修正而言，都可溯及憲法、法律、法規命令與行政規則等根源。事實上，現行考績法已具備一定的彈性範圍，故若干興革意見可以透過修改考績法施行細則，或其它由考試院或行政院人事行政局所公布的命令著手。凡屬於命令與行政規則部份的修正意見，在考量政治與行政可行性的情況下，可建請主管機關依法定權責，一點一點推動改善，例如配合管理責任的落實，考核細目可直接授權各機關訂定，各機關便比較沒有誘因採用制式化考績表，使考績細目更能反映各機關的特性。至於憲法與法律層次的問題，則另須考量法律可行性，在兼顧我國公務人員體系的發展需要，以及法律條文的邏輯性和合理性之條件下進行檢討或修正。

根據本章討論結果，涉及考績法修法的議題包括：

1. 競爭式或非競爭式考績的釐清；

2. 分數制或等第制的釐清；
3. 考績類型的簡化；
4. 等第比例限制及增列優等的問題；
5. 法律是否將現行規定之考核項目授權各機關訂定；
6. 是否將團體績效考核納入考績制度的一部份；
7. 是否以同官等為比較範圍；
8. 「應」或「得」實施考績面談；
9. 考績結果是否單純化（特別是就晉級升等及獎金給予）。

另外在法規命令與行政規則層次，若能獲致改革共識，就可由權責機關修正實施，這些議題包括：

1. 考績法規定之外有關考績結果的運用，包括待遇福利、褒獎、訓練進修之眾多功能是否合理？是否造成考績結果功能過多而影響考績功能的發揮？可在討論考績功能單純化時併同修正。
2. 考績法施行細則第3條第2項規定考績表由銓敘部定之，同時允許各機關視業務特殊需要，另行訂定，報銓敘部備查。因此現行考績表具有「示範」效果，也容許變通彈性。但由於各機關在辦理考績時，多屬先打等第再補分數，考績表的填寫淪為文書作業，因此各機關雖然最清楚哪些考核項目和配分方式最適合該機關，但並無誘因去檢討這個考績表是否符合該機關的業務特性，或能否考核公務人員的真實績效。在此情況下，若單純要求各機關自訂考績表，仍無法解決形式主義的現狀，允宜配合各項有關考績內容、程序與結果運用的興革建議，賦予機關首長和單位主管落實考績的責任和權力，如此就願意在權限範圍內修訂適合機關特性的考績表，使其成為考績制度改革的其中一環配套。
3. 本研究小組認為應加強辦理考績人員的能力培訓，這可以直接透過銓敘部或行政院人事行政局訂定計畫，透過現有公務人員訓練管道，或與民間訓練機構合作，直接吸取民間企業績效管理的觀念、作法，如此既不

用涉及任何修法，也具有高度的可欲性與可行性，故可直接推動。

4. 考績委員會的組成是否納入外界公正人士，可直接由考試院在修改《考績委員會組織規程》時決定之。

下一章，我們將呈現行政機關各級主管對考績制度的意見調查結果，可發現受訪者對若干議題的看法與研究小組的觀點不謀而合，但也有差異頗大的見解出現。由於本章採取正面、反面與其他意見並呈的方式，所以在某種程度上，或許能說明各個意見、主張或態度背後所持的論證基礎何在，為下一章廣泛衡量的量化資料提供深入論證的質化資料基礎。

第十章 行政菁英問卷調查結果分析

第一節 前言

考績制度的設計與執行，向來是媒體關注的焦點，政黨輪替後新政府對考績制度的一些創新改革（例如：考績甲等設限、實施績效獎金制度），媒體的反應褒貶不一，有論者以為這是打破公部門齊頭式假平等、鼓勵創意、提振士氣的妙帖良方，但亦有論者對這些改革持負面的評價。除了社會上褒貶不一的意見外，政府內部考績制度的執行者（行政主管）與標的團體（公務人員）似乎也有相當紛歧的看法，對於實施這些制度改革究竟是激勵士氣還是打擊士氣，充斥著一些正反對立的論述與爭辯。

然而，從嚴謹的學術研究以及周延的政策規劃觀點而言，我們對任何一個制度實施狀況的瞭解，不能僅止於媒體零星軼聞的報導與個人有限接觸的經驗，便驟下斷語與結論，而應該採取較為科學的、全面的與有系統的研究方法蒐集證據，以做為判斷與評估的依據。因此，本研究以問卷調查研究法，針對我國行政機關之公共管理者，進行較大規模的問卷調查實證研究。

除了追求學術的嚴謹外，進行較大規模的問卷調查實證研究，也有政策上與行政上的重要意義。從政策的觀點而言，在一個民主國家裡，公共政策的形成，理應徵詢朝野雙方、產官學界、標的團體與一般民眾的意見，透過理性對話與善意溝通，來消弭盲點、建立共識，為日後政策的落實執行，奠下良好的基礎。因此，公共政策議題之意見，向來是政策學者與民調專家所重視的課題。研究者常以不同類別的人員為對象，進行意見調查，而這些調查結果，有助於吾人瞭解各類人員政策意見之異同，並可提供執政當局決策參考，是值得肯定與重視的作為（余致力，民91年）。

從行政的觀點而言，在過去行政革新到當前政府再造的歷程中，我們發現這些必須依賴公務人員來配合推動、甚且攸關公務人員權益的政策，似乎都是採取由上而下的決策模式來制定，政策執行者與標的團體並無充分表達意見與提供建言之機會，使得政策的制定可能產生盲點與誤判，而在日後執行時遭遇抗拒與困難。

有鑑於此，本研究以問卷調查方式針對我國行政機關之公共管理者，蒐集他們對考績制度相關議題的意見，透過系統化評估（systematic evaluation）取代印象式評估（impressionistic evaluation），以期瞭解渠等對各項考績制度興革建議之看法，分析評估各項考績制度興革建議的可欲性（desirability）與可行性（feasibility），以期對制度設計與執行之全貌，有較周延與深入的瞭解，並據以做出研究結論，提供決策者參考。

第二節 問卷調查過程

壹、問卷調查對象之選擇

由於研究資源有限，問卷調查的對象必須有所取捨。本研究選擇以在中央與地方政府服務的公共管理者為對象，其操作性定義界定如下：總統府暨所屬一級機關、行政院暨所屬一級機關、考試院暨所屬一級機關、立法院、司法院、監察院、台北市政府暨所屬一級機關、高雄市政府暨所屬一級機關、以及全國各省縣市政府之課長、股長、組長、科長、主任、司長、處長、局長、主任秘書、常務副首長等行政主管。這些公共管理者不但是考績的執行者也是受考者，故對於被其長官評量考績及評量部屬考績均有足夠的瞭解與豐富之經驗，其對考績制度之意見，應有相當程度的參考價值，也因此未將委任公務人員列入問卷調查對象。依此定義，本研究調查對象總數為 3,582 人。此外，本項問卷調查雖未涵蓋附屬機關，唯在受訪者具有代表性的情況下，並不會因此影響本次調查之效度。從後文有關受訪者資料分析可知，本次調查之受訪者，可謂具有相當程度之代表性，但未來進行類似研究時，仍可以考慮將附屬機關納入調查，以求更臻周延。

貳、問卷設計與調查方法之選擇

問卷內容之設計，係由研究小組每次就相關議題進行研討時，配合以腦力激盪方式予以成形、確定。問卷內容主要包括三大部份：（一）以封閉式問題（close-ended questions）探詢公共管理者對考績制度改進建議的評估意見；（二）以開放式問題（open-ended questions）由公共管理者自由發揮其對考績制度的看

法與改進建議；(三) 公共管理者的背景資料。問卷詳細內容請參閱附錄八。

本研究採取郵寄問卷調查法發放問卷，郵寄問卷調查法與其他調查法比較，有諸多優點，如避免訪員偏差、維護受訪者隱私以及節省調查成本等（謝邦昌、馮田琪、陳建宏，民 85 年）。特別是有關政策意見之調查，以郵寄問卷進行之，可確保受訪者之隱私，且給受訪者較多的時間來提供深思熟慮的答案。

參、問卷回收情形與資料登錄

本研究在建立母體名冊與設計問卷後，於民國九十年十二月，針對 3,582 名公共管理進行郵寄問卷調查，截至民國九十一年二月底止，總計回收 1,422 份問卷，回收率達 39.7%。¹問卷回收後，針對量化資料（quantitative data）部分，本研究運用試算表軟體，以雙重登錄（double coding）之方式處理，俾將量化資料登錄之誤差減至最低。除量化資料外，本此問卷調查亦蒐集到豐富之質化資料（qualitative data），許多受訪者在開放式問題中，表達許多深入具體的看法與建議，本研究以全文照錄之方式彙整於附錄九。

肆、受訪者基本資料分析

茲針對受訪者的職稱、服務機關、職等、服務年資、性別、年齡等基本資料分佈情形進行分析檢視如下。

一、受訪者職稱分佈情形

在 1,422 位受訪者中，有三成四以上之受訪者為科長（485 位），另有近二成二之受訪者為課長或股長，其他職稱人員之分佈情形詳見表 10-1。表 10-1 亦列出調查母體 3,582 人的職稱分佈情形，經分析受訪者與母體在職稱分佈上並無任何異常之結構性差異，顯示受訪者（回函者）具有相當程度之代表性。

¹ 在此特別要向所有回函者表達最深摯的感謝之意，沒有您們的參與，這個研究的價值將大打折扣甚至無法完成。

表 10-1：母體與受訪者職稱分佈情形

	母體	佔母體總人數比例 (A)	樣本	佔樣本總人數比例 (B)	B-A
課長、股長	912	25.5%	311	21.9%	-3.6%
組長	126	3.5%	36	2.5%	-1.0%
科長	1,410	39.4%	485	34.1%	-5.3%
主任	463	12.9%	181	12.7%	-0.2%
局長	235	6.6%	91	6.4%	-0.2%
司處長（含會計長、統計長）	263	7.3%	82	5.8%	-1.6%
主任秘書	114	3.2%	40	2.8%	-0.4%
中央政府常務副首長	36	1.0%	8	0.6%	-0.4%
其他*	23	0.6%	188	13.2%	12.6%
總數	3,582		1,422		

*在母體部份包括屬於事務官的主任委員、秘書長、館長等。在樣本部份則包括屬於事務官的主任委員、秘書長、館長與未作答者等。

二、受訪者服務機關分佈情形

在回收問卷中，有 1,290 位受訪者填答了服務機關，其中有 41.6% 之受訪者（536 位）服務於行政院暨所屬一級機關，另有 21.2% 受訪者（273 位）服務於台北市政府，其他受訪者之服務機關詳見表 10-2。表 10-2 亦列出調查母體 3,582 人的服務機關分佈情形，經分析受訪者與母體在服務機關分佈上並無任何異常之結構性差異，顯示受訪者（回函者）具有相當程度之代表性。

表 10-2：母體與受訪者服務機關分佈情形

	母體	佔母體總人數比例 (A)	樣本	佔樣本總人數比例 (B)	B-A
總統府	92	2.6%	32	2.50%	-0.07%
行政院	1,629	45.5%	536	41.60%	-3.88%
考試院	146	4.1%	36	2.80%	-1.28%
立法、司法、監察院	129	3.6%	46	3.60%	0.00%
台北市政府	721	20.1%	273	21.20%	1.07%
高雄市政府	469	13.1%	171	13.30%	0.21%
省縣市政府	396	11.1%	196	15.20%	4.14%
總數	3,582		1,290		

三、受訪者職等分佈情形

在回收的問卷中，有 1,331 位的受訪者填答了職等，其中最多者為九職等的人員，佔 44.0%；其次，為八職等，佔 25.6%；再次，為十職等，佔 13.2%；其餘職等人員之分佈比例詳見圖 10-1。

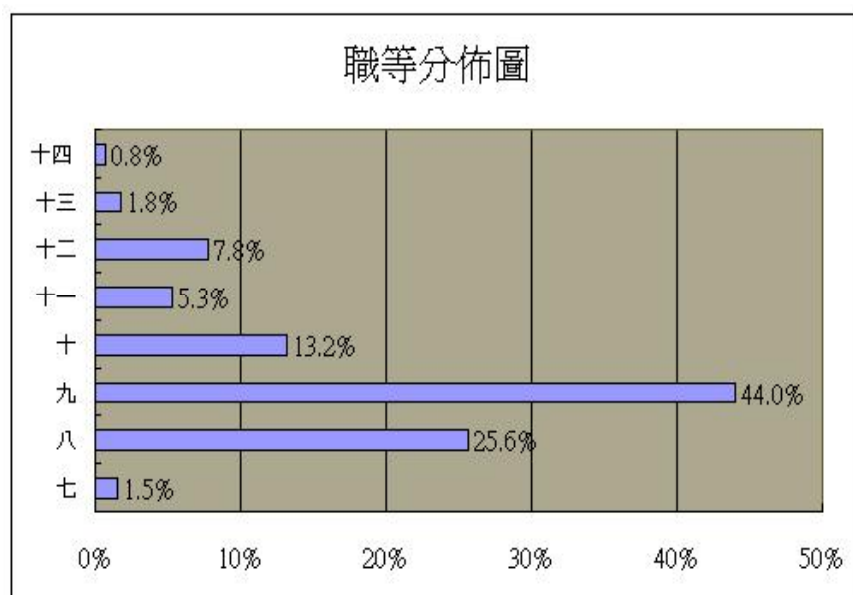


圖 10-1：受訪者職等分佈情形 (N=1331 平均 9.3 標準差 1.3)

四、受訪者年資分佈情形

在回收問卷中，有 1,330 位填答了年資，其中有約二成六受訪者之年資為 16-20 年，另有約二成三之受訪者年資為 21-25 年，其餘年資分佈情形詳見圖 10-2。全體受訪者之平均年資為 20.8 年（標準差為 7.7）。

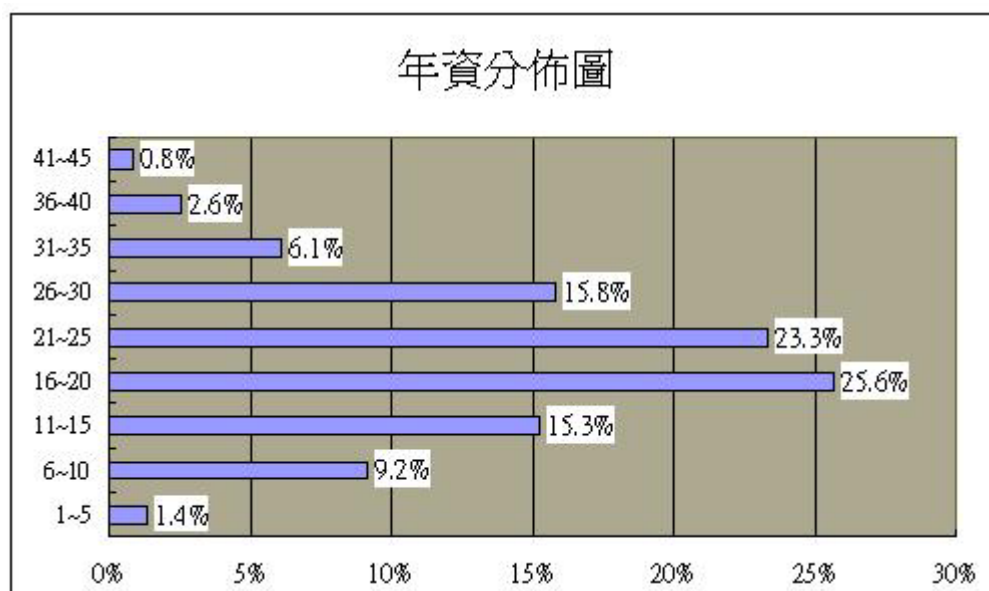


圖 10-2：受訪者年資分佈情形

五、受訪者性別分佈情形

受訪者之性別分佈在 1,385 位受訪者（有效問卷）中，有七成四以上為男性，而僅有約四分之一之受訪者為女性（詳圖 10-3）。

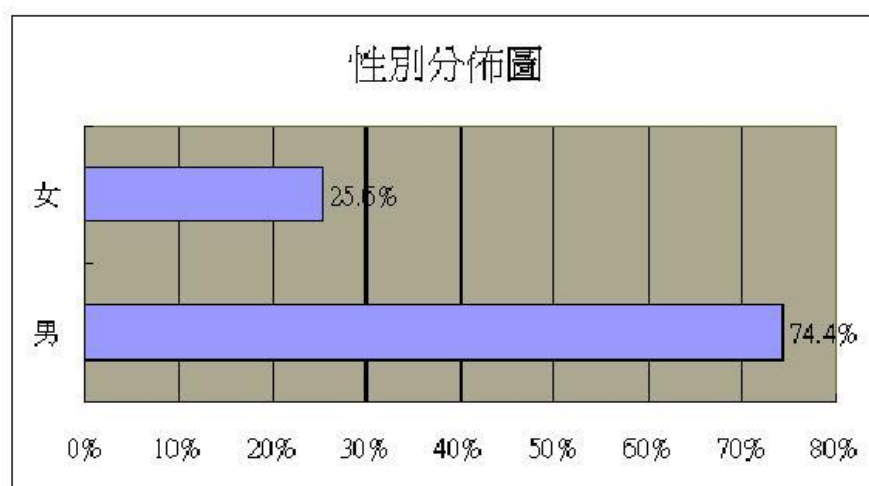


圖 10-3：受訪者性別分佈情形

六、受訪者之年齡分佈情形

在 1,356 位受訪者（有效問卷）中，屬於 46-50 歲之年齡層者佔最高比例，為 27.3%；其次，為 41-45 歲之年齡層者，佔 22.7%，其餘年齡層的分佈情形詳見圖 10-4。整體而言，受訪者平均年齡為 47.4 歲（標準差為 7.08）。

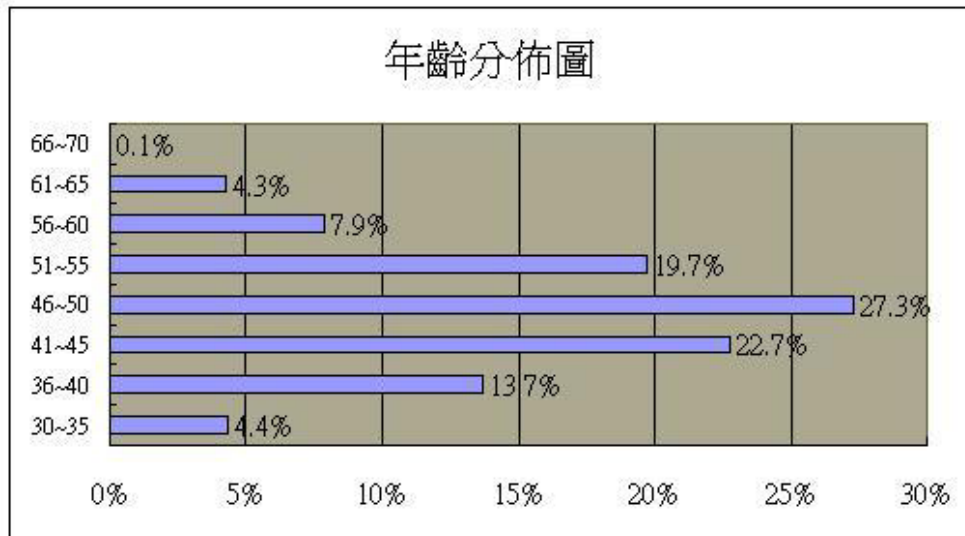


圖 10-4：受訪者年齡分佈情形 (N=1356 平均 47.4 標準差 7.08)

從以上的分析，我們對受訪者的背景資料有一個整體全貌的瞭解，也顯示出受訪者（回函者）的代表性。

伍、問卷資料分析方法

除了基本資料外，本次調查所使用的問卷題目，其內容包含以下五個部分：一、考核項目；二、考績等第；三、考績過程；四、考績功能；五、考績執行現況評估。至於問題型態則分為兩大類：封閉式與開放式。其中封閉式問題部分，除少數題目，諸如影響考績結果的關鍵人物？受考人想要改變考績結果時可能找誰？以及對考績結果不滿時可能採取的行動等題目，係採用類別變項方式設計外，其餘均採李克特（Likert Scale）五點量表方式設計。至於開放式問題，問卷中某些問題不設選項，由受訪者依其學養、經驗自由作答，以便更廣泛、更深入地表達其立場及立論依據。

問卷回收後，封閉式題目部分，係以次數分配及百分比等方式統計分析資

料；至於開放式問題部分，由於並非每一位受訪者均會在開放式問題中表達意見，故原則上，係以歸納法儘可能將其意見忠實地呈現（受訪者意見原文節錄在本章中將以細明體列印），除非有對立意見，否則不特別強調各類意見出現之次數。值得重視的是，填答開放式問題頗為耗費時間與精神，因此願意填答開放式問題者，不僅代表其對某種意見之偏好，同時，在某種程度上，也代表其對該意見之強度，本研究將依其意見之強度，安排呈現之順序。

第三節 考績項目之意見分析

本節主要針對現行考績項目之適當性、合理性以及考績項目可否依官等、職等不同而採分權化途徑之意見調查，茲分述如下。

壹、現行考績項目部分

現行「公務人員考績法」訂定以工作、操行、學識、才能為考績評定項目的問題調查，在 1365 位受訪者中，有 134 位（9.8%）表示非常贊成此四項為考績評定項目，有 823 位（60.3%）受訪者表示贊成，只有 26 位（1.9%）表示非常不贊成，有 176 位（12.9%）表示不贊成。調查結果顯示，有近七成的受訪者認同現行「公務人員考績法」所訂考績評定之項目。

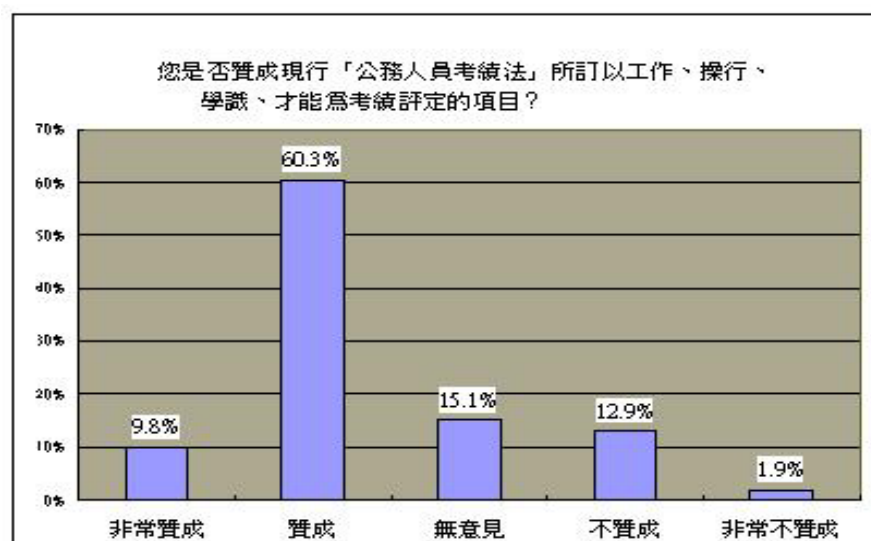


圖 10-5

貳、考績項目重要性的問題

受訪者認為最主要的项目依序為：工作績效（39.8%）、工作態度（36%）、人格特質（1.5%）、學識才能（0.9%）。調查結果顯示，工作績效與態度仍是公務人員考績項目中最具重要性者。此外，上述四項之外，也有 21.9% 的受訪者認為有其他項目是更為主要的项目。例如：操行品德、專業能力、團隊精神等。

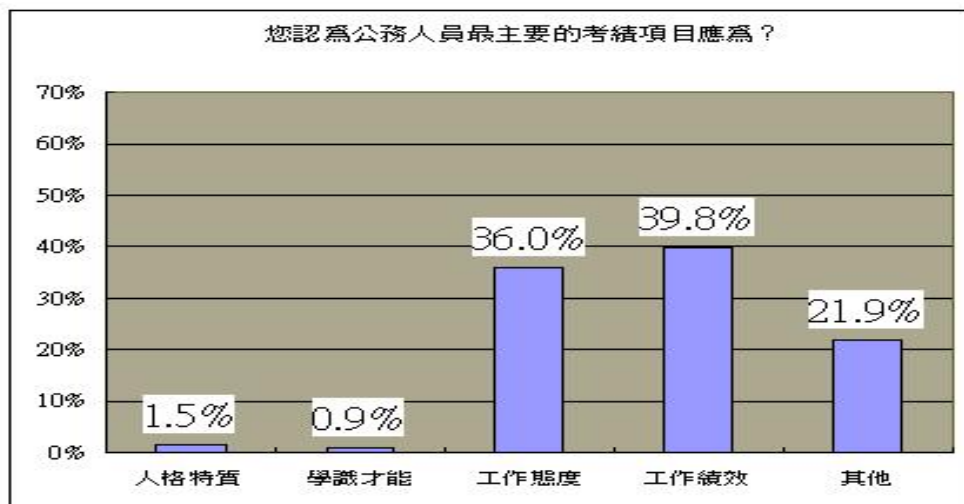


圖 10-6

根據開放式問卷之調查意見，就建議刪除的考績項目而言，有受訪者認為應刪除「學識」及「操行」及「才能」等與工作績效無直接關聯之項目。其中有 61 位受訪者認為應刪除以「學識」作為評鑑項目，有 21 位要求刪除「才能」項目，有 17 位要求刪除「操行」項目，有 4 位認為「學識」與「能力」可以合併為一個項目。在 18 位不贊成現行考績項目之受訪者認為，應採提高「工作績效」項目與降低其他項目計分比重之方式進行考評；有 3 位受訪者表示反對以過去之學歷作為學識項目的評分基礎。有一位不贊成現行考績項目之受訪者主張「操行」、「學識」及「才能」等面向，應在進用時便加以審酌，而以訓練方式提昇即可。

表 10-3：不贊成現行考績之項目者，主張應刪除之考績項目

不贊成現行考績之項目者，主張應刪除之考績項目	人數
「學識」	61
「才能」	21
「操行」	17
降低學識、才能、操行比重，加重工作績效之比重	3
僅將學識、才能、操行作為進用新人時的考量	1

歸納前述意見，發現這些不贊成現行考績項目的受訪者認為，考績評量應著重與工作之產出或績效水準作為主要的對象，而現行制度中「學識」、「才能」、「操行」等因素與工作產出或績效並無直接關聯，故建議刪除；然而，亦有部分受訪者認為「學識」、「才能」、「操行」三項目，仍可作為進用人員之參考及考績評鑑項目，但應降低其作為工作績效衡量之比重。

此外，不贊成現行考績項目之受訪者中，多數皆要求刪除「學識」，主要理由為當前學識評量係以過去之學歷為評分依據，然而知識領域範圍非常廣泛，且其與工作表現之關聯性為何？勢將難以衡量，故許多受訪者主張取消「學識」乙項。至於主張刪除「操行」者，往往基於「操行」考評難以客觀判斷及量化而主張不列入考績項目中；而主張刪除「能力」受訪者，主要係認為其與學識之差異不大，可以合併，或其可以直接表現於工作績效中，而毋庸加以單獨列出。

此外，在開放式問卷對於應增加考績項目意見，有 29 位受訪者認為增加「工作及服務態度」，有 13 位認為增加「工作創造力或創意」，有 11 位認為增加「團隊精神與能力」，有 8 位認為應增加「工作配合度」，有 7 位認為增加「溝通協調能力」，有 4 位建議增加「未來發展潛能」，有 3 位建議增加「對國家之忠誠度」，以及各有一位建議增加對「職務適任度」及「個人進步度」項目之評鑑。

表 10-4：不贊成現行考績之項目者，主張應增加之考績項目

考績項目	人數
工作及服務態度	29
工作創造力或創意	13
團隊精神與能力	11
工作配合度	8

溝通協調能力	7
未來發展潛能	4
對國家之忠誠度	3
職務適任度	1
個人進步度	1

上述分析發現，在多數不贊成現行考績項目的受訪者中，認為應增加「工作及服務態度」、「工作創造力或創意」、「團隊精神與能力」、「工作配合度」以及「溝通協調能力」；而「未來發展之潛能」、「對國家之忠誠度」、「個人績效進步度」以及對於人員目前職務的「適任度」之評量等，亦為相當寶貴的建議，可作為改革考績項目之參考意見。

參、考績項目與內容之分權化問題

受訪者對於由各機關依其業務特性與發展目標自行定考績項目，廢除現行「公務人員考績法」所訂考績項目之問題，在 1406 位中，有 100 位（7.1%）表示非常贊成，544 位（38.7%）受訪者表示贊成，315 位（22.4%）表示不贊成，而有 25 位（1.8%）表示非常不贊成。調查結果顯示，有四成五以上的受訪者贊成由各機關依其業務特性與發展目標自行訂定考績項目。換言之，考績項目的分權化是一個可以嘗試推動的措施。

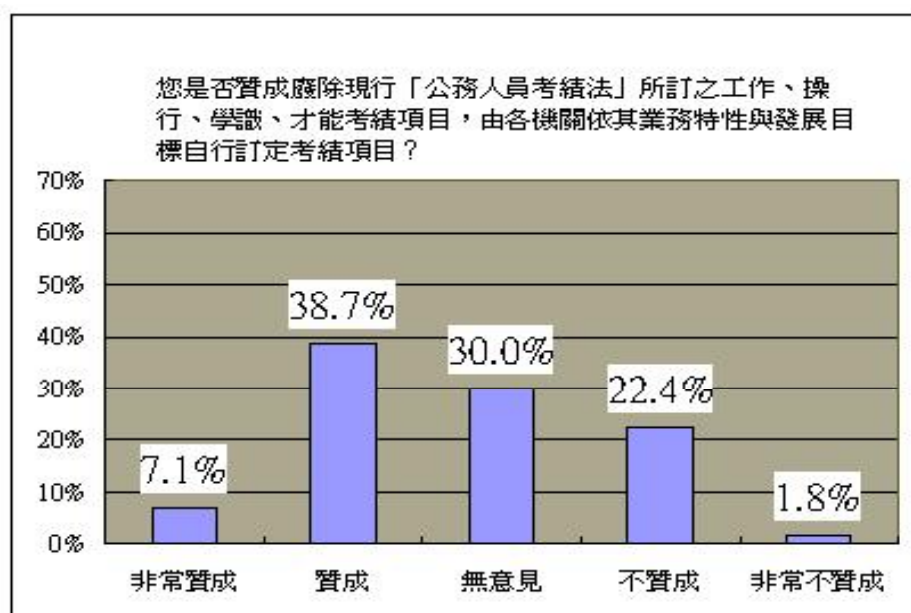


圖 10-7

本研究小組為了進一步瞭解中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間，對於考績項目若由各機關依其業務特性與發展目標自行訂定考績項目的作法，是否會有顯著的差異性，提出以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H₀：無論中央與地方的公務人員，都不會影響對於考績項目是否由各機關依其業務特性與發展目標自行訂定考績項目的看法。

H₁：中央與地方公務人員的不同，會影響對於考績項目是否由各機關依其業務特性與發展目標自行訂定考績項目的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H₀：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響對於考績項目是否由各機關依其業務特性與發展目標自行訂定考績項目的看法。

H₁：簡任人員與薦任人員的不同，會影響對於考績項目是否由各機關依其業務特性與發展目標自行訂定考績項目的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-5 所示：

表 10-5：您是否贊成廢除現行「公務人員考績法」所訂之工作、操行、學識、才能考績項目，由各機關依其業務特性與發展目標自行訂定考績項目？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
反對	個數	147	158	305	101	226	327
	百分比	32.7%	35.3%	34.0%	34.5%	34.2%	34.3%
贊成	個數	303	289	592	192	435	627
	百分比	67.3%	64.7%	66.0%	65.5%	65.8%	65.7%
	總和	450	447	897	293	661	954
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.397			0.933		

依照表 10-5 所示，從「中央與地方」之比較，或是「簡任與薦任」之比較，顯著值均大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受，表示中央與地方公務人員，以及簡任人員與薦任人員，都不會影響對於由各機關依其業務特性與目標自行訂定考績項目的看法，從表 10-18 中更可以明顯的看出，無論是中央與地方公務人員、簡任與薦任人員贊成考績項目分權化訂定的比例都高達六成以上，因此，考績項目朝向分權化發展，應為十分可行的方向，至於分權化的程度如何得再詳細研擬。

在開放式問卷中，受訪者對於授權各機關自訂考績項目的意見反應，有不少受訪者認為現行考績方式採取一致性的做法並不適當，因為各機關及各單位的職務性質差異甚大，實難以適用相同的考績項目，所以未來考績制度改進應朝向「分權化」途徑，授權各機關依據其工作性質與實際內容，自訂適用該機關工作性質與內容之考績項目 (177,416,622,1258)²，或增加由考銓機關依工作性質、業務特性或發展目標訂定較為彈性之考核項目(15,26,310,790,942)。

肆、有關考績項目因官等不同而有所區別之問題

在 1414 位受訪者中，有 119 位 (8.4%) 表示非常贊成，951 位 (67.3%) 表示贊成，125 位 (8.8%) 表示不贊成，而有 12 位 (0.8%) 表示非常不贊成。調

² 括弧內所列數字 (含後文出現所有括弧內的數字) 係指問卷編號，原始內容可參閱附錄九。

查結果顯示，有高達七成六的受訪者贊同簡、薦、委不同官等之受考者應有不同之考績項目，此一調查結果也是本問卷調查中共識性較高者。至於主管與非主管公務人員之考核項目是否應有區別之問題調查。1414 位受訪者中，有 139 位（9.8%）表示非常贊成，1045 位（73.9%）受訪者表示贊成，76 位（5.4%）表示不贊成，只有 2 位（0.1%）表示非常不贊成。因此，研究結果顯示有高達八成以上之受訪者認同此一問題，換言之，大部分的受訪者贊成在於官等、主管與非主管不同的情況下之考核項目應有區分。

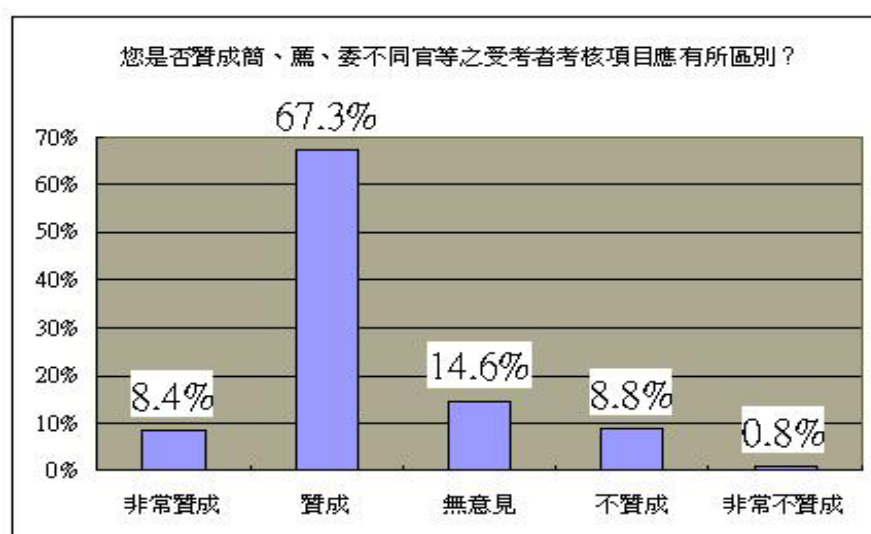


圖 10-8

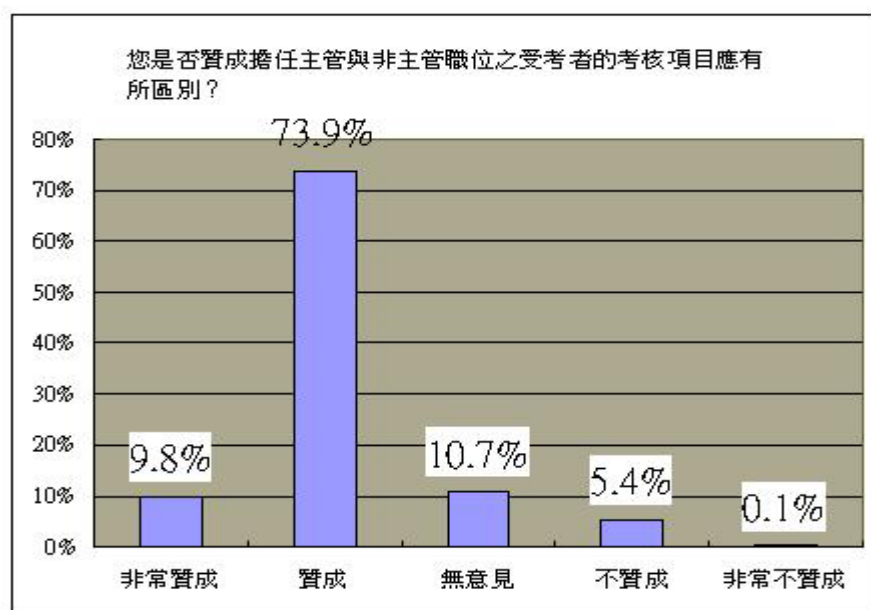


圖 10-9

在開放式問卷中，有受訪者建議考績項目應依官等不同而有區別(15, 63)；以及主管與非主管考績項目應加以區別，擔任主管者需考核其「領導統馭能力」(15, 1152)、「才識與公正性」(238)。

最後，對於考績項目的其他建議，包括：目前考績的配分及項目還不是很確實，有些空洞，應更細分，再加入要求項目為宜(47)；因為考績的目的在於績效及貢獻度的評定，所以建議修正為績效管制以及目的為導向之評定項目(1087)；考績應以實際工作績效為衡量指標，並就其工作內容之質量加以量化(646)；詳列考核細目及避免籠統的名詞(93)；明確紀錄具體事證(387)；注重工作質量與為民服務之績效與回應能力(478, 1416)；考慮增加自評(412, 798)；也有受訪者建議增加客觀評量項目，減少主管或首長個人主觀之評分(67)；認為每個機關、每個單位到每個人的工作、性質均不同，即使考績評定的項目訂得再理想，在執行時還是會有落差(31)。

第四節 考績等第之意見分析

本節主要針對現行考績結果呈現方式、甲等比例應否設限、單位績效獎金之可行性，以及考績評核方式的意見調查，茲分述如下：

壹、考績結果之呈現方式

調查結果顯示，在 1391 位受訪者中，有 706 位（51%）受訪者認同以等第與分數並列的現制方式呈現考績結果，其次有 393 位（28%）表示以等第方式呈現為最佳，而有 35 位（18%）表示以分數方式呈現為最佳。因此，有一半以上之受訪者仍偏好現制等第與分數之呈現方式。

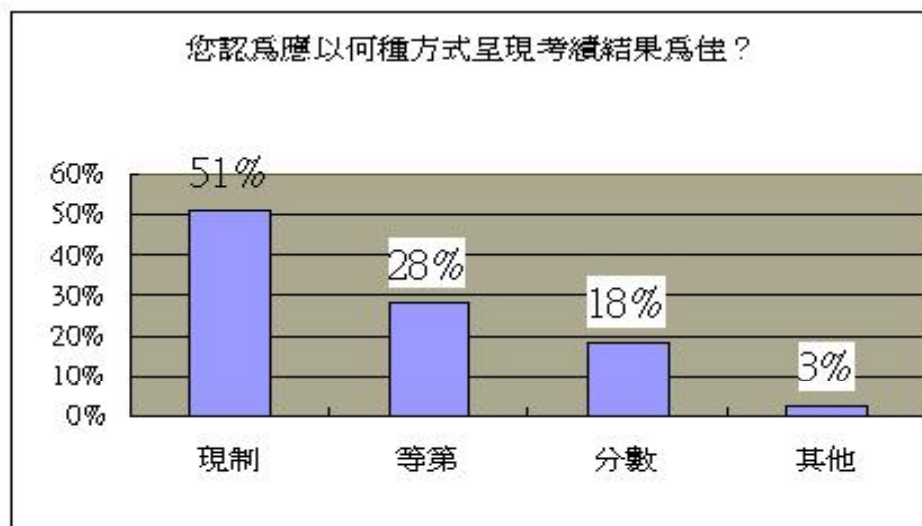


圖 10-10

在回答「其他」的受訪者中，其開放式問卷意見，包括：建議應增加考績等次，改變考績等第名稱，將等第分配方式採取常態分配或某一分配型態，以發揮考績鑑別績效水準與績優人才之功能，避免考績結果趨於寬濫，及出現受考者認為考評者對於其工作表現給予「肯定」或「不肯定」之極端評價。茲將建議未來應增加考績等第之受訪者意見整理於后：

意見一：建議考績之等次改採五級制，例：A—5%，B—25%~30%，C—50%~60%，D—5%~10%，E—5%，並採常態分配或某一分配型態(2)。

意見二：廢除甲、乙、丙、丁等級，改以分數給以特優（99-90）、優（89-85）、佳（84-80）、良好（79-75）、可（74-70）、待加強（69-65）、有待檢討（65-60）、不及格（60 分以下）之等級，同時列入單位主管評語總評一年的表現(15)。

意見三：在現行甲、乙、丙、丁四等外，增加「最優」及「優」等，惟各等第應予訂定比例限制(211, 1054)。

意見四：改變甲、乙等，將其可再細分為甲、甲下、乙上、乙、乙下，減少甲、乙等差距過大所產生的衝擊。例如。外國大學在區分學生成績等第有的

是以 A、B、C 之等第，也有的是 A、A-、B+、B、B- 之方式(506)。

意見五：支持分數及等第並列，在考績委員會中可明顯看出同機關不同單位主管對屬員考績所評分寬嚴標準不一，好在有等第區分。(336)

意見六：直接以分數打考績，在平均值之上，方能獲得考績獎金，平均值之下則無法獲得(136)。

意見七：考績以甲、乙分等，對受考人而言為「二分法」，大部分受考人會認為乙等就是「不受肯定」，對工作情緒影響很大(226)。

為了進一步瞭解中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員的不同，對於考績結果呈現方式的看法，是否會有顯著的差異性，遂提出以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H₀：無論中央與地方的公務人員，都不會影響考績結果之呈現方式的看法。

H₁：中央與地方公務人員的不同，會影響考績結果之呈現方式的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H₀：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響考績結果之呈現方式的看法。

H₁：簡任人員與薦任人員的不同，會影響考績結果之呈現方式的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-6 所示：

表 10-6：您認為應以何種方式呈現考績結果為佳？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
現制	個數	326	325	651	205	477	682
	百分比	52.2%	53.7%	53.0%	54.2%	51.6%	52.4%
等第	個數	184	165	349	103	272	375
	百分比	29.5%	27.3%	28.4%	27.2%	29.4%	28.8%
分數	個數	114	115	229	70	175	245
	百分比	18.3%	19.0%	18.6%	18.5%	18.9%	18.8%
	總和	624	605	1229	378	924	1302
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.688			0.664		

依照表 10-6 所示，「中央與地方」之比較，以及「簡任與薦任」之比較，顯著值皆大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受，表示中央與地方公務人員之不同，簡任人員與薦任人員之不同，皆不會影響到考績結果呈現方式的看法。調查結果顯示出無論中央與地方、簡任與薦任，支持現制(等第與分數並列)者皆達到一半的水準，且贊成比例之間的差距亦不大。

貳、考績甲等比例應否設限的問題

在 415 位受訪者中，有 102 位 (7.2%) 表示非常贊成，有 489 位 (34.6%) 表示贊成，有 532 位 (37.6%) 表示不贊成，而有 219 位 (15.5%) 表示非常不贊成。調查結果顯示，持贊成意見之受訪者佔四成二，但有五成三之受訪者持反對意見，顯示反對甲等比例設限之受訪者略多，但贊成者亦不在少數，是一項意見兩極的棘手議題。

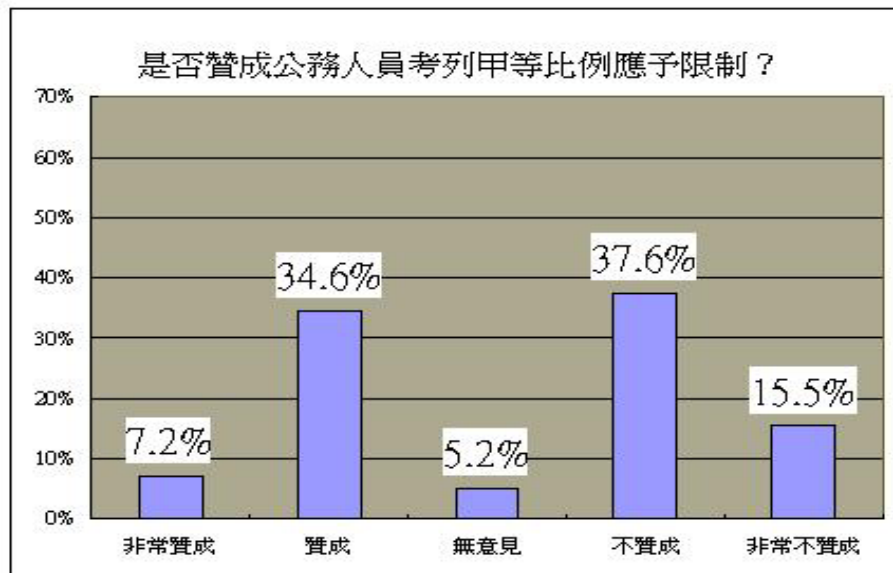


圖 10-11

在開放式問卷中，反對甲等比例設限受訪者的綜合意見如下：

- (一)就法制面而言，考績法施行細則既已明列考列甲等之條件，只要在執行上從嚴審核考列甲等之事由，即可發揮限制之效果，無需另以行政命令

規定。

- (二)認為現行考績方式未能有效鑑別績效水準，且各單位工作性質、責任及數量均有不同之處，統一規定所有單位考列甲等者之比例是不平等及假平等，所以不宜比例設限。
- (三)限制考列甲等人數，將會造成部分應獲得獎勵之公務人員無法獲得獎勵，淪為甲等比例限制下的犧牲者，尤其是以基層員工首當其衝。
- (四)民國九十年限制甲等考列人數比例之措施，出現許多負面影響，如破壞組織和諧與團隊精神，造成組織出現紛擾，打擊工作士氣與影響工作品質等現象。
- (五)硬性規定考列甲等比例一項，對於改進公務人員考績運作毫無助益，因為真正的問題關鍵不在比例而在組織文化不健全，而公務人員對考績認知偏差，認為考列乙等即意謂個人工作表現遭受全盤否定。

茲將開放式問卷中，不贊成甲等比例設限之受訪者的個別意見整理如后：

意見一：考績法施行細則既已明列考列甲等之條件，後又以行政命令規定甲等人數造成執行困擾，建請嚴格、明確訂定甲等條件並逐一審查通過始得考列甲等，並取消甲等比例限制(458)。

意見二：應視(組織或機構之)工作性質、工作量多寡決定設限標準，不宜全體公務單位均以一定比例設限(42, 457, 654, 829, 845, 934, 1399)。

意見三：統一所有單位之比例是不平等、假平等，有些單位為閒差，有些單位極其辛苦，用相同標準對工作認真之單位同仁非常不公平(643, 948, 1063)。

意見四：部分機關業務性質繁雜且多量，如果與其他例行性行政機關採用相同比例之甲等限制，只會更打擊士氣，故建議應開放各機關去訂定比例(551)。

意見五：考績方式未臻周全前應不予設限(73)。

意見六：如因為了節省國庫，而訂考績甲等比例之設限，是種不當措施，建議刪

除比例限制，同時考量調降考績獎金額度，以同時達獎勵優秀人員與節省國庫財源之雙效功能(946)。

意見七：不要設甲等比例限制，研討一套周延嚴謹之「標準法」若符合表列項目者為甲等或為優等，不符合則為乙等或丙、丁等(29)；

意見八：甲等設限，在現在的組織文化中，吃虧者是基層員工，致使其權益受損(878)。

意見九：不必設定甲等限制名額，一般公務人員工作認真，無特殊不良事蹟，即可評為甲等，如工作敷衍塞責，績效不佳或有其他不良事蹟，評為乙等或丙等(656)。

意見十：建議速取消考列甲等之限制，因被考列乙等者對政府主管、內部同事及工作都有負面的態度，直接影響到行政的效能、人民的權益及服務的品質(87)。

意見十一：甲等比例最好停止硬性設限，設限的結果等於直接宣判公務人員的能力表現再怎麼努力的結果也只能有多少百分比的甲等，要有小而美的政府，就是要有全方位的公務員，有效率的公務員，一個未表現就被判定只能有多少比率的甲等，那豈不是告訴我們的百姓，政府機關人員有多少人是甲等人有多少是乙等人了嗎？(132)

意見十二：若政府不希望考績獎金、年終獎金浮濫，可以在獎金總數上設限，現在要求甲等在一定比例以下，有時反而無法確實反映受考者之表現，若同一單位每人均有甲等表現，卻有人必須接受乙等，這當然不公平，且無法達到鼓勵的目的(179)。

意見十三：民國九十年考績評定甲等比例 75%，結果幾乎是基層員工拿乙等，對於辛苦工作一年的他們來說是非常不公平的，對單位主管而言，同仁真的認真工作，卻一定要挑出幾個犧牲者，也是非常痛苦的決定，如果說考績甲等比例調降，造成的結果是這樣，甚至大家輪流拿乙等，這樣的考核還有什麼意義呢？對認真工作的同仁來說，更是一大

打擊，對得甲等的同仁來說，也不會因為得到甲等而自我肯定(258)。

意見十四：公務機關之考績設限固非毫無意義，但齊頭式的平等並不公平，例如民國九十年首度實施考績甲等不超過 75%比例一事，司法官就十分反彈，經交涉後准予特例提昇為 90%，同理，各機關之工作繁簡不一，若持齊頭式平等似嫌鄉愿(602)。

意見十五：不宜規定甲等比例限制，各機關合理員額並未與其業務量配合，致某些機關可能閒置人員較多，某些機關卻業務繁重，不宜同等比例考核甲等。以及職務項目非本人可決定，而係由長官指派，工作量及難易程度不一，無法競爭比較(433)。

意見十六：國家公務人員係經考試合格之人員，素質普遍較優，績效不佳係因國家制度不善、首長領導無法激勵、配套措施不良、機關惡質文化等因素造成，不宜以績效比例打擊多數公務員士氣。對類似本中心員工正全面提昇之際，卻反遭每年打擊三至五成人員士氣，誠屬不公，亦非政府之福(449)。

意見十七：硬性規定考列甲等比例一項，對於改進公務人員考績運作毫無實益，因為真正的問題關鍵不在比例，而在組織文化不健全，如此硬性規定，反而對於許多忙的要死或者業務量遠超過員額工作能力負擔的機關，造成不公平(913)。

意見十八：甲等設限的結果更為糟糕，主管似好人一個，輪流考列乙等者有之，抽籤者有之，結果使得大家工作上更無法安心，也更不能呈現真正的工作表現，破壞組織成員間的互動及組織氣氛(117)。

意見十九：考績制度必須激勵制度及組織現象相結合。現行公務員考績問題出在哪裡？公務員對考績認知上有偏差，認為考績只有甲、乙兩等，其他等第都是例外，認為被考列乙等就是不好的，故現行考績不只是降低甲等的比例，而是如何導正一般公務員偏差觀念。實務上，一般組織人員績效應該成常態分佈，中間達到標準比較多，兩邊特好或特差者

較少，應依此形態作合理的設計(企業員工績效亦如此)，才有激勵效果，而不淪為發獎金或升級依據(343)。

意見廿：依目前修正增加之「績效獎金」及「限制甲等比例」等均流於形式，也起不了作用，維持以往未修改之比例，反而更激勵員工士氣，同時提高效率(124)。

支持對甲等限制的受訪者中，綜合意見認為大眾反對甲等設限之原因係考績制度運作長期遭扭曲的結果，造成多數人員都誤認考績獎金為年薪的一部分，因而視調降或取消考績獎金的作法，乃變相減薪的措施；或認為考績乙等者均被視為表現不佳，故其做法應是儘速限制甲等人數少於一半，或須有特殊功績或優良表現才予以考列甲等，方能解決現在的問題並發揮考績制度的激勵功能。茲將其個別意見整理如后：

意見一：考績制度實施多年以來，多數人員都誤認其為年薪的一部分，因而視調降或取消考績獎金的作法，乃變相減薪的措施。此乃從前給予甲等比例過高造成之結果，對政府非但無益，且增加主管困擾。甚至部分單位有將考甲等人員的錢共同加以平分，以解決乙等之困擾作法。建議速速調降甲等比例，切勿取 50% 中間值(390)。

意見二：現行考績制度已被扭曲，考列乙等人員均被視為表現不佳人員，所以才有反彈情形，應從制度上來修正為考乙者係表現中等之大多數人員，須有特殊功績或優良表現才予以考列甲等，才能有激勵之效果(451)。

針對甲等比例設限的問題，本研究小組進一步瞭解中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間，是否會有顯著的差異性。因此，提出以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響對於公務人員考列甲等比例應予限制的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響對於公務人員考列甲等比例應予限制的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H₀：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響對於公務人員考列甲等比例應予限制的看法。

H₁：簡任人員與薦任人員的不同，會影響對於公務人員考列甲等比例應予限制的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-7 所示：

表 10-7：您是否贊成公務人員考列甲等比例應予限制？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
反對	個數	348	340	688	183	550	733
	百分比	56.3%	56.5%	56.4%	48.4%	59.8%	56.5%
贊成	個數	270	262	532	195	370	565
	百分比	43.7%	43.5%	43.6%	51.6%	40.2%	43.5%
	總和	618	602	1220	378	920	1298
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.953			0		

依照表 10-7 所示，「中央與地方之比較」顯著值大於 $\alpha = .05$ ，接受 H₀，表示中央與地方公務人員在甲等比例應予設限的看法上無顯著差異；在「簡任與薦任人員之比較」上，顯著值小於 $\alpha = .05$ ，拒絕 H₀，表示簡任人員和薦任人員在甲等比例應予設限的問題上有顯著差異，贊成甲等比例應予設限者，簡任多於薦任，差距比例多達 11%，可能簡任人員位於職等之最高一級，或許因為工作年資較久、經歷學識較高，所以簡任人員的工作考績可能都算是績效不錯，不相上下，因此，他們會更希望在考績評定的結果中能將甲等設限，以凸顯出工作優異者予以獎勵，真正發揮激勵的效果。

參、甲等設限之比例問題

在 644 位受訪者中，其中有 272 位（42.2%）受訪者表示比例應設限在 71-80%。換言之，對於甲等比例設限在七至八成，是較具有共識。然而，比較令人印象深刻者為，也有少部分（約二成六）受訪者認為甲等比例應維持在五成以下，此一建議實際上不太可行。

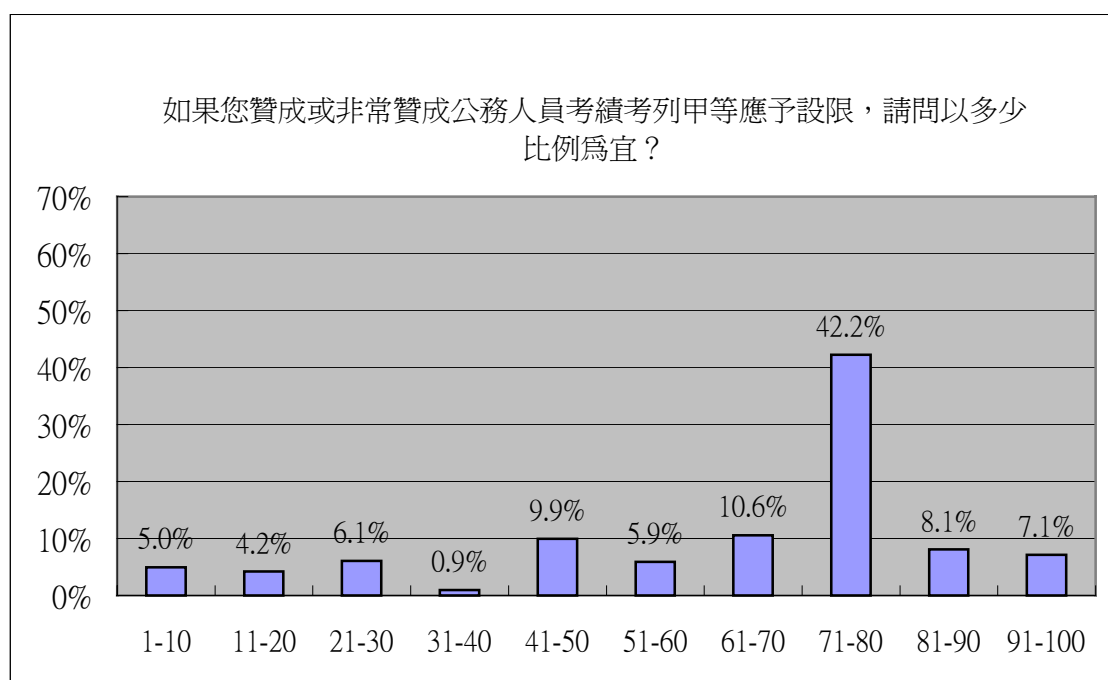


圖 10-12

肆、考績評核方式之型態問題

受訪者對於考績評核時，將每一位受考者與其他受考者逐一競爭比較，以決定其優劣順序及考績分數與等第的競爭型考核方法，在 1413 位中，有 127 位（9%）表示非常贊成，有 803 位（56.8%）表示贊成，249 位（17.6%）表示不贊成，而有 23 位（1.6%）表示非常不贊成。調查結果顯示，有高達六成五的受訪者同意採用競爭型的考績評核方式。因此，公務人員考績的評比方式可以朝向競爭型評核之作法改革。

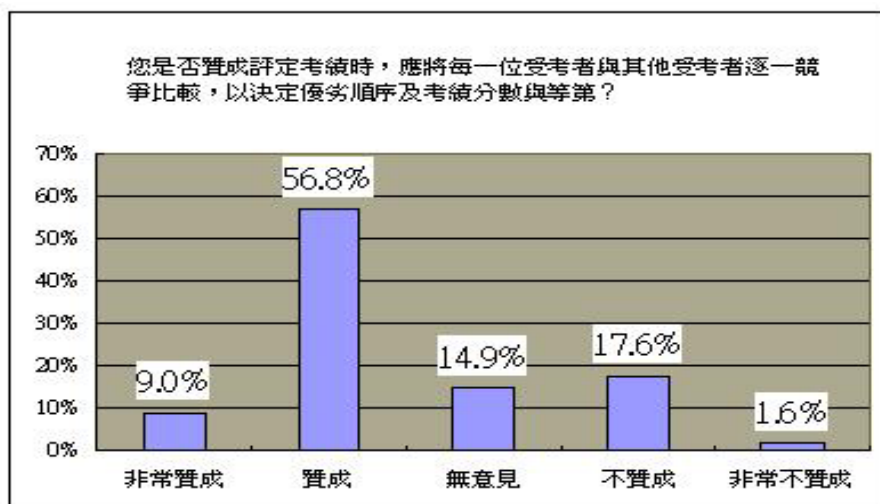


圖 10-13

伍、考績評核方式採用個別分數排列法之議題

在 1392 位受訪者中，有 41 位（2.9%）表示非常贊成、有 482 位（34.6%）表示贊成、有 511 位（36.7%）表示不贊成及有 44 位（3.2%）表示非常不贊成。調查結果顯示，有近四成受訪者不同意考績評核時，根據考績表所列考核項目，逐一評量受考者每一項目之表現，而後將各項總分加總，成為該受考者之分數，而不與其他受考者作競爭比較之非競爭型考核的方法，但贊成者也達三成七，因此，此問題之共識性不高。

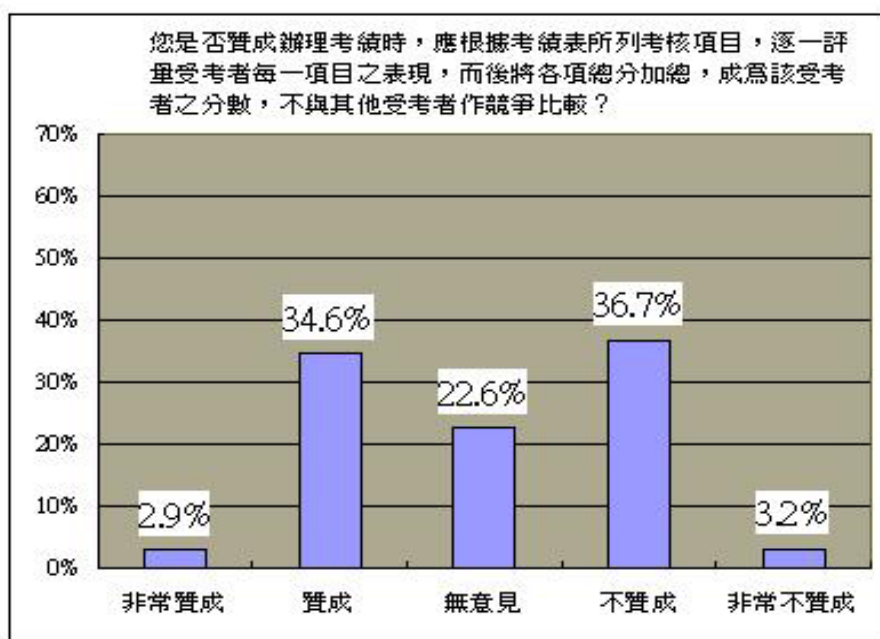


圖 10-14

陸、是否以「單位績效」為基礎來決定各單位考列甲等人數比例限制之問題

在 1404 位受訪者中，有 126 位（9%）表示非常贊成，有 583 位（41.5%）表示贊成，有 450 位（32.1%）表示不贊成及有 113 位（8%）表示非常不贊成。調查結果顯示，贊成者（五成一）高於不贊成者（四成的比例），因此團體績效的評核方式具有一定程度之可行性，但執行時可能遭遇到的阻力亦不容忽略。

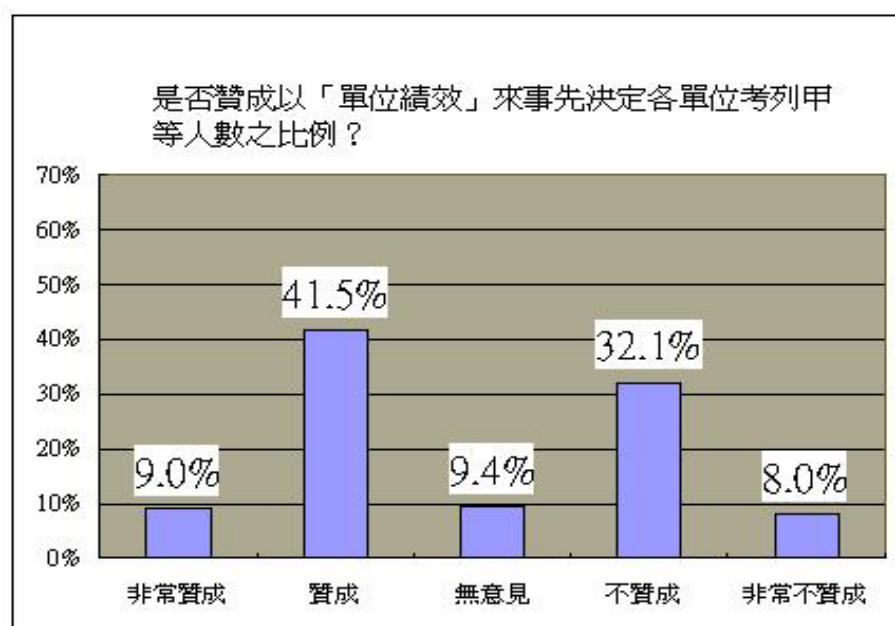


圖 10-15

在開放式問卷中，不贊成之受訪者認為，受考者並無選擇業務之公平機制(204)，如以「單位績效」來決定考列甲等比例似乎有所不公；贊成之受訪者則認為因為各單位的工作及業務勞逸相差頗大，應以「單位績效」決定考列甲等人數比例之機制，可有效促進工作團隊之活力與動力(513)。

本研究小組為了進一步瞭解中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間，對於以單位績效來事先決定各單位考列甲等人數之比例的看法，是否會有顯著的差異性，提出以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H_0 ：無論中央與地方的公務人員，都不會影響以單位績效來事先決定各單位考列甲等人數之比例的看法。

H_1 ：中央與地方公務人員的不同，會影響以單位績效來事先決定各單位考列甲等人數之比例的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H_0 ：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響以單位績效來事先決定各單位考列甲等人數之比例的看法。

H_1 ：簡任人員與薦任人員的不同，會影響以單位績效來事先決定各單位考列甲等人數之比例的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-8 所示：

表 10-8：您是否贊成以「單位績效」來事先決定各單位考列甲等人數之比例？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
反對	個數	282	230	512	153	390	543
	百分比	48.5%	39.9%	44.2%	41.7%	45.2%	44.2%
贊成	個數	299	347	646	214	472	686
	百分比	51.5%	60.1%	55.8%	58.3%	54.8%	55.8%
	總和	581	577	1158	367	862	1229
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.003			0.251		

依照表 10-8 所示，「簡任與薦任之比較」顯著值大於 $\alpha = .05$ ，接受 H_0 ，表示簡任人員與薦任人員在以單位績效來事先決定考列甲等比例的看法上無顯著差異；在「中央與地方人員之比較」上，顯著值小於 $\alpha = .05$ ，拒絕 H_0 ，表示中央人員和地方人員在以單位績效來事先決定考列甲等比例上的看法有顯著差異，贊成者，地方多於中央，這可能是地方公務人員認為地方機關在工作的實際績效衡量(質與量)上較中央機關明顯為高或易於評估，所以認為以單位績效來決定各單位考列甲等人數比例，對地方機關的人員來說較為有利。

柒、有關公務人員考列甲等比例若予以設限時，是否贊成對於各官等間之考列甲等比例應相同之意見調查。

調查結果顯示，在 1398 位受訪中，有 107 位（7.7%）表示非常贊成，有 420 位（30%）表示贊成，有 581 位（41.6%）表示不贊成及有 117 位（8.4%）表示非常不贊成。因此，不贊成者（50%）所佔的比例高於贊成者（37.7%），其差距為 12.3%。換言之，有較多之受訪者認為當甲等比例設限時，各官等之比例不應相同。

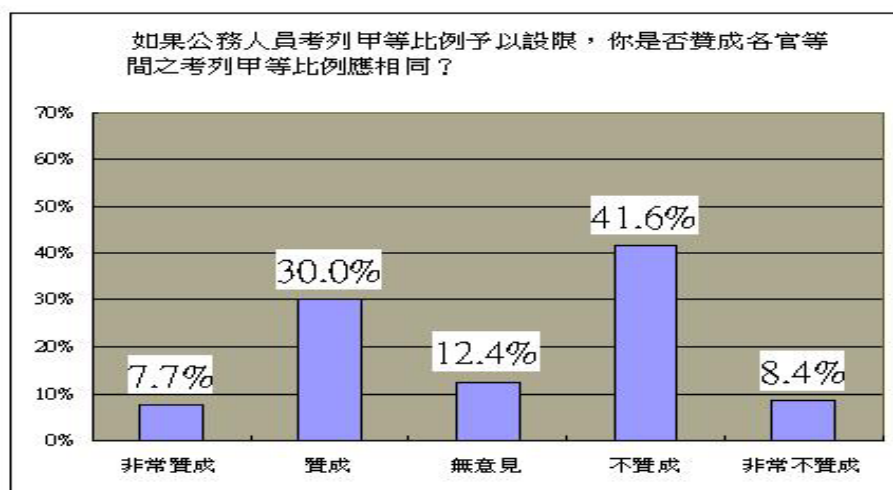


圖 10-16

在開放式問卷中，在持贊成意見之受訪者中，有部分受訪者認為因工作不同其所負責任不同，所以主管與非主管負責任應有所區別(34)，且高階主管之甲等比例應較高(22)。惟亦有受訪者認為，基層工作者較為辛苦，應給其更多鼓勵與獎勵。

本研究小組為了進一步瞭解中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間，對於如果公務人員考列甲等比例予以設限的前提之下，各官等之間考列甲等比例應相同的看法，是否會有顯著的差異性，提出以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H_0 ：無論中央與地方的公務人員，都不會影響各官等之間考列甲等比例應

相同的看法。

H₁：中央與地方公務人員的不同，會影響各官等之間考列甲等比例應相同的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H₀：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響各官等之間考列甲等比例應相同的看法。

H₁：簡任人員與薦任人員的不同，會影響以各官等之間考列甲等比例應相同的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表所示：

表 10-9：如果公務人員考列甲等比例予以設限，您是否贊成各官等間之考列甲等比例應相同？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
反對	個數	294	340	634	240	437	677
	百分比	53.3%	61.3%	57.3%	69.0%	52.5%	57.4%
贊成	個數	258	215	473	108	395	503
	百分比	46.7%	38.7%	42.7%	31.0%	47.5%	42.6%
	總和	552	555	1107	348	832	1180
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.007			0		

依照表 10-9 所示，「簡任與薦任之比較」顯著值小於 $\alpha = .05$ ，拒絕 H₀，表示簡任人員與薦任人員在各官等考列甲等比例應相同的看法上有顯著差異；在「中央與地方人員之比較」上，顯著值小於 $\alpha = .05$ ，拒絕 H₀，表示中央人員和地方人員在各官等間考列甲等比例應相同的看法亦有顯著差異。此題無論中央或地方公務人員，簡任人員或薦任人員之間的比較來看，反對者都高達一半以上，可見若各官等之間考列甲等之比例限制相同，反對的聲音會很大，簡任的反對比例更是高於薦任，可能是簡任人員認為簡任者績效表現較好的比例會比薦任人員來得多，若限制比例要相等的话，會不公平。中央與地方公務人員對此的看法亦十分一致，所以，各官等之間的甲等比例應該有所不同，因為各官等的職責、工

作性質不盡相同，若是甲等比例真有限制，其限制的程度亦應該有所區別。

第五節 考績過程之意見分析

本節所討論之重點在於考績過程中對於考評者訓練需求、考績委員會委員比例之適當性、民間企業三百六十度全方位評核原則與精神之用性的意見調查，茲分述如下。

壹、在考績過程中，辦理考績人員是否嚴守秘密之相關規定的問題

在 1410 位受訪中，有 303 位（21.5%）表示非常贊成，有 683 位（48.4%）表示贊成，213 位（15.1%）表示不贊成，而有 42 位（3.0%）表示非常不贊成。因此，調查結果顯示，有高達近七成之受訪者同意現行「公務人員考績法」對於辦理考績人員應嚴守秘密之規定。因此，此一問題因與現行法律規定一致，共識性頗高。

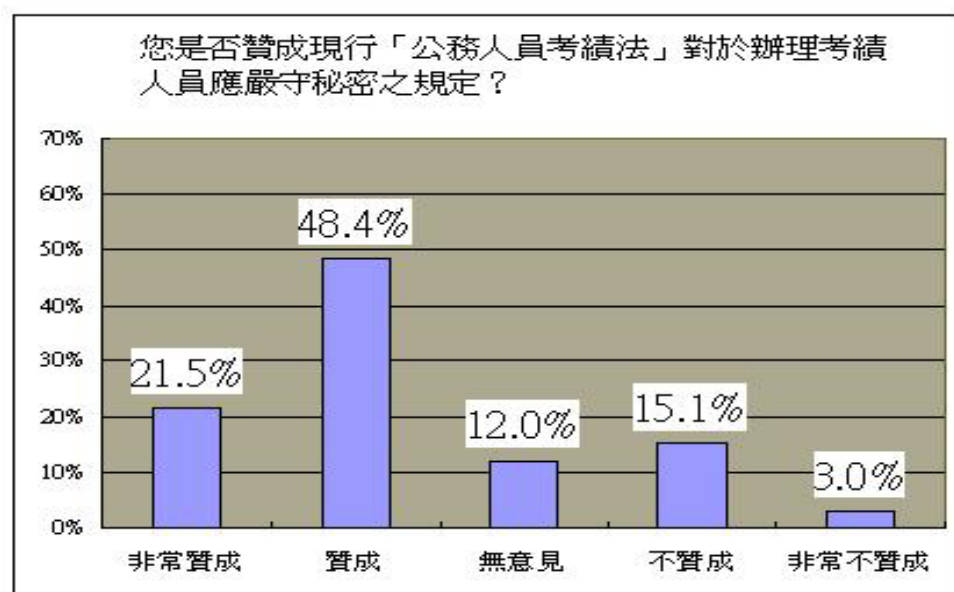


圖 10-17

貳、在考績過程中，主管是否應接受辦理考績之相關訓練的問題

在 1414 位受訪者中，有 141 位（10%）表示非常贊成，有 771 位（54.5%）表示贊成，有 135 位（9.5%）表示不贊成，而有 15 位（1.1%）表示非常不贊成。調查結果顯示，有高達近六成五之受訪者認為主管應接受辦理考績之相關訓練，此一意見也可作為辦理公務人力訓練單位，在規劃公務人員訓練課程時之參考意見。

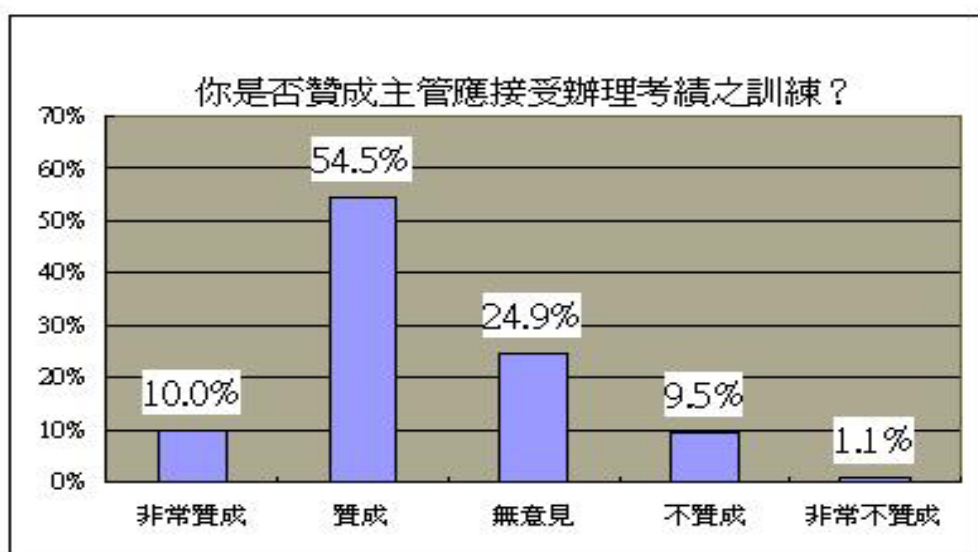


圖 10-18

在開放式問卷中，持贊成意見之受訪者認為，可透過考績訓練方式，增進主管考核時公正及公平的態度與能力，以發揮考績制度「綜覈名實」之功能。茲將其個別意見整理如后：

意見一：應加強主管人員辦理考績之訓練，使其能確實以公正、公平之心態辦理考績工作；而非以私人交情或受考者與機關首長之關係疏密，作為考績之準則，方能達到公平考績之基本目標(1095)。

意見二：考績制度仍應保留，也給予獎金，不要做百分比的限制，但應做好主管「辦理考績」之訓練(117)。

意見三：加強考績項目（考核）之內涵，並充分於教育訓練課程中或經書面說明，

會使得考績制度更落實 (513)。

參、考績委員會票選委員為三分之一規定的問題

在 1406 位受訪者中，有 74 位 (5.3%) 表示非常贊成修改票選委員的比例，有 454 位 (32.3%) 表示贊成，有 196 位 (13.9%) 表示不贊成，有 22 位 (1.6%) 表示非常不贊成，而有 660 位 (46.9%) 受訪對於贊成與否表示無意見。調查結果顯示，或許此一議題與公務人員考績結果之相關性不明顯，因此多數受訪者對此議題沒有表示特定的政策偏好。至於持非常贊成及贊成的受訪者 (528 位) 中，有 339 位 (64.3%) 表示票選委員的比例應修改為 41-50%，有 46 位 (8.7%) 表示應修改為 30-41%，有 38 位 (7.2%) 應修改為 51-60%。因此，多數持贊成的受訪者認為票選委員的比例應提高至四至五成，大於現行的三分之一。

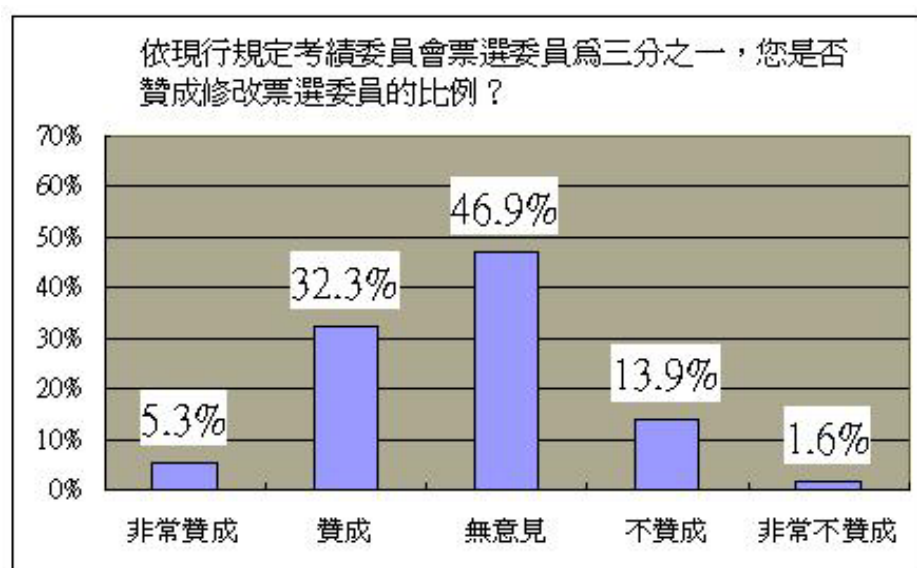


圖 10-19

在開放式問卷中，受訪者對於票選委員所發揮的功能多持保留態度，雖然有贊成者認為，現行考績制度常因機關首長之好惡影響考績公平性，建議加強考績委員會之功能(769)。然而多數受訪者認為在官僚組織體制的層級節制特質下，考績委員會之委員並無實權決定考績等第，除因權力結構因素外，票選委員

未能瞭解機關業務性質與工作量，實無法公正客觀做出考評或提出意見；所以，在組織文化與權力結構未改變之前，增減票選委員並無助於改變現況。茲將持反對意見受訪者的個別意見整理如后：

意見一：機關為首長制，考績委員會並無決定權，形同虛設(909)。

意見二：票選委員根本無法發揮功能，他們能推翻各主管之意見嗎？(68)

意見三：據觀察票選委員並未非常了解其他單位業務特性及其他人工作性質、工作量如何提供參考意見(732)。

意見四：考績委員角色曖昧，委員們先設定自己的考績為甲等，相互提拔，霸佔卡位，非主管委員是主管委員操控機器，委員制度形同虛設，委員會主席與常任委員（人事主管）事前均與複評委員有事先共識(123)

意見五：考績委員會票選委員大都由單位人數較多者選上，建議增列由機關各單位輪派人員擔任委員之名額。

意見六：在公務員組織文化、管理結構、階層未大幅改進前，只是人治色彩，調整比例，無助於改變現狀(379)。

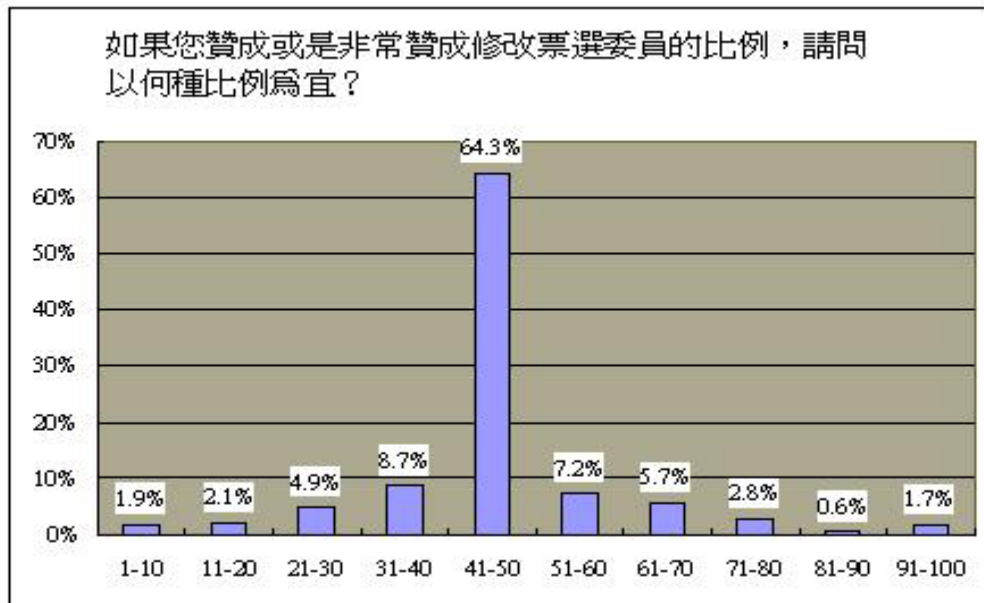


圖 10-20

肆、對於是否希望能獲得更多關於個人考績結果之相關資訊的意見

在 1408 位受訪者中，有 123 位（8.7%）表示非常希望，有 856 位（60.8%）受訪者表示希望，有 56 位（4%）表示不希望，只有 1 位（0.1%）表示非常不希望。調查結果顯示，有高達近七成之受訪者希望能夠獲得更多關於個人考績結果之相關資訊。換言之，受考者對於考績結果除了目前的分數與等第外，還希望知道其他關於個人工作表現優、缺點之資訊。此外，本問題調查結果之意見共識性也相當高。

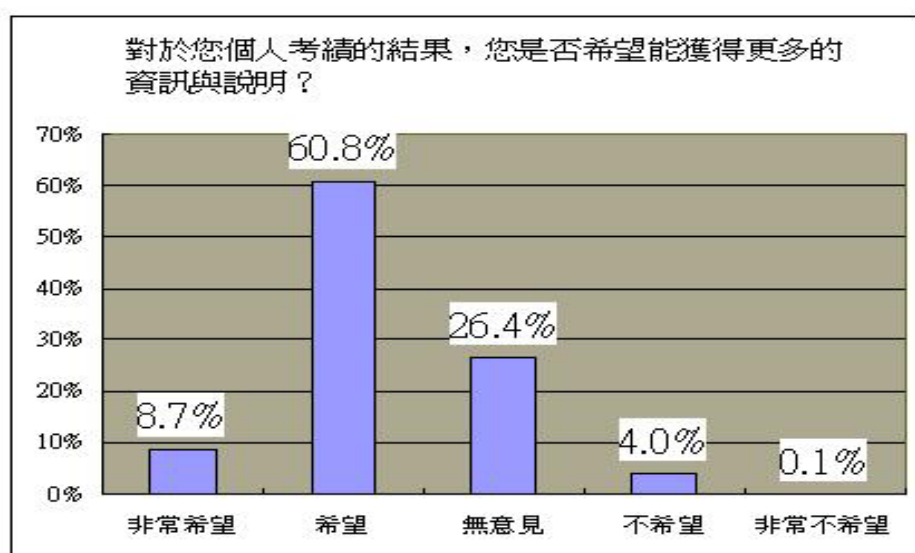


圖 10-21

伍、在考績過程中，受考者是否應有較多的意見表達機會之問題

在 1402 受訪者中，有 115 位（8.2%）表示非常贊成讓受考者在考績評核過程中，有更多陳述意見及參與討論的機會，有 675 位（48.1%）表示贊成，有 335 位（23.9%）表示不贊成，而有 27 位（1.9%）表示非常不贊成。調查結果顯示，有超過五成之受訪者贊成在考評過程中，應讓受考者有更多參與討論的機會。因此，在辦理公務人員考績時，機關可以考慮安排讓考評者與受考者有更多面對面溝通的機會，而非只是受考者單向的被考核。

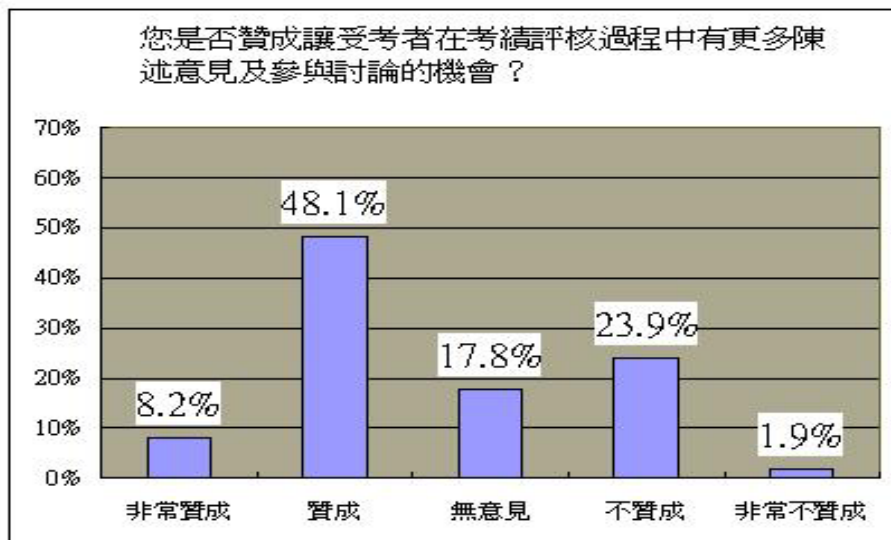


圖 10-22

陸、考績過程中採用民間企業普遍流行的三百六十度評估方式之看法

在 1405 位受訪者中，有 169 位（12%）表示非常贊成將三百六十度全方位評量納入公務人員考績制度中，有 576 位（41%）表示贊成，有 349 位（24.8%）表示不贊成，而有 72 位（5.1%）表示非常不贊成。調查結果顯示，有高達五成以上的受訪者贊成日後可將三百六十度全方位的做法納入公務人員考績制度，因此，這種採納民間企業考績制度之作法已經獲得公部門某種程度之認同。

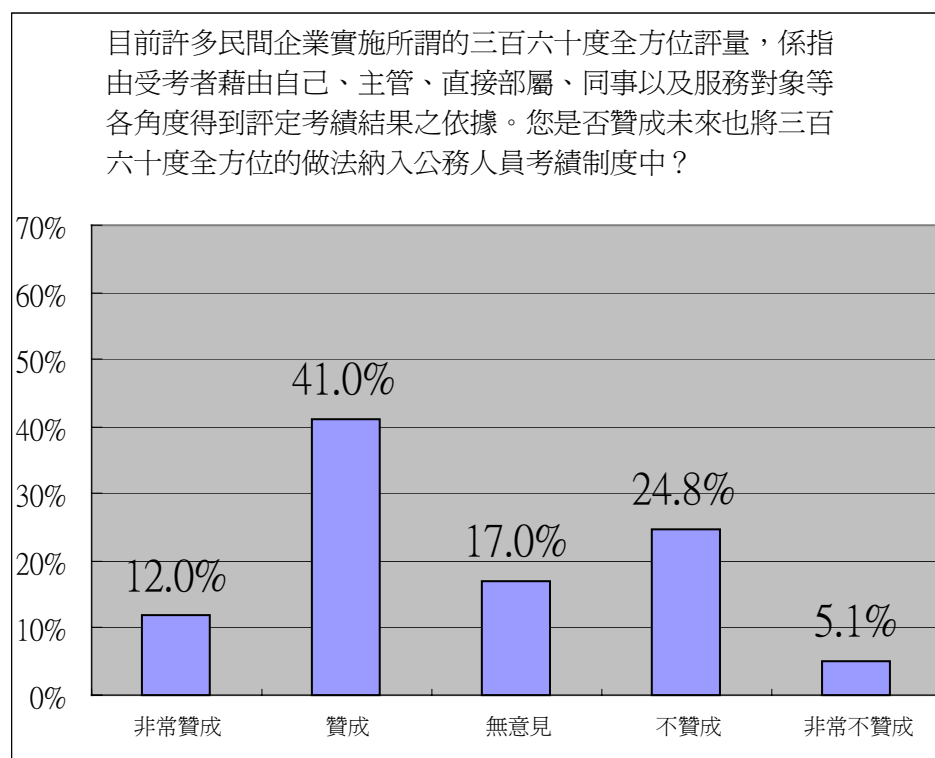


圖 10-23

在開放式問卷中，持不贊成意見的受訪者表示對於制度變革的代價有所顧慮，且認為進行考績評鑑需要具備一定之知識及專業能力，在所有考評者未具備此一知能前宜審慎考慮。茲將其個別意見整理如后：

意見一：人情、關說、私人恩怨，在現行的狀況都很難摒除其影響成分(441)。

意見二：所謂 360 度全方位評量，在政府官僚體系中是否會激化派系，導致直接部屬、同事間相互間傾軋的情境中，投機者事事處心積慮，找人關說，無心工作實在有點憂心(742)。

意見三：考績之操作不論體制如何簡單，仍有一定之專業，在組織所有成員、顧客，均熟稔考績工具之前，不宜貿然操作 360 度評量(680)。

針對此問題，本研究小組想進一步了解對於將 360 度評鑑納入公務人員考績制度中的作法，中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間相較之下，是否會有顯著的差異性。因此，本文做了以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響對於 360 度評鑑納入公務人員考績制度的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響對於 360 度評鑑納入公務人員考績制度的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論是簡任人員與薦任人員，都不會影響對於 360 度評鑑納入公務人員考績制度的看法。

H1：簡任人員與薦任人員之不同，會影響對於 360 度評鑑納入公務人員考績制度的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-10 所示：

表 10-10：您是否贊成未來也將三百六十度全方位的做法納入公務人員考績制度中？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
反對	個數	181	200	381	133	272	405
	百分比	34.4%	37.6%	36.0%	39.0%	34.7%	36.0%
贊成	個數	345	332	677	208	511	719
	百分比	65.6%	62.4%	64.0%	61.0%	65.3%	64.0%
	總和	526	532	1058	341	783	1124
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.281			0.171		

依照表 10-10 所示，第一部份「中央與地方之比較」和第二部分「簡任與薦任之比較」，顯著值均大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受。換言之，中央與地方公務人員對於 360 度評鑑法納入公務人員考績制度的看法沒有差異；簡任與薦任人員對於 360 度評鑑法納入公務人員考績制度的看法亦沒有差異。

柒、辦理考績時，是否贊成由受考者進行自我評量，並作為考績結果的一部分之問題

在 1419 位受訪者中，有 120 位（8.5%）表示非常贊成，有 755 位（53.2%）表示贊成，有 335 位（23.6%）表示不贊成，而有 43 位（3.0%）表示非常不贊成。調查結果顯示，有高達六成以上之受訪者同意受考者在考績過程中先進行自我評核。

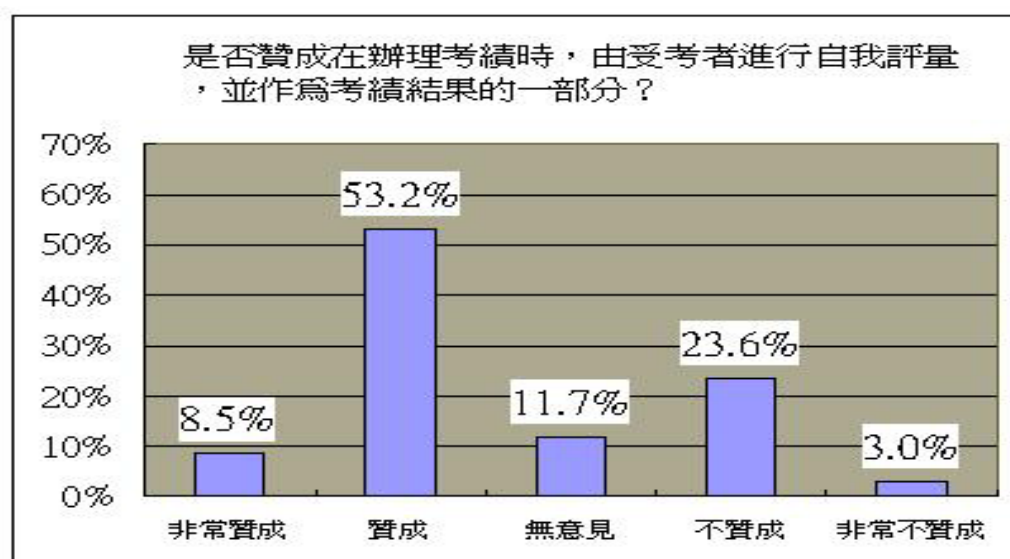


圖 10-24

針對此題，本研究小組想進一步了解對於受考者進行自我評量，並作為考績結果之一部份的作法，中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間相較之下，是否會有顯著的差異性。因此，本文做了以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響對於受考者進行自我評量，並作為考績結果之一部份的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響對於受考者進行自我評量，並作為考績結果之一部份的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響對於受考者進行自我評量，並作為考績結果之一部份的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響對於受考者進行自我評量，並作為考績結果之一部份的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-11 所示：

表 10-11：您是否贊成在辦理考績時，由受考者進行自我評量，並作為考績結果之一部分？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
反對	個數	159	178	337	119	242	361
	百分比	28.2%	31.3%	29.7%	32.8%	28.6%	29.9%
贊成	個數	405	391	796	244	603	847
	百分比	71.8%	68.7%	70.3%	67.2%	71.4%	70.1%
	總和	564	569	1133	363	845	1208
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.255			0.149		

依照表 10-11 所示，第一部份「中央與地方之比較」和第二部分「簡任與薦任之比較」，顯著值均大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受。換言之，中央與地方公務人員的不同，以及簡任與薦任人員的不同，都不會影響對於受考者進行自我評量的部分，作為考績結果的一部分之看法。

捌、辦理考績時，是否贊成由同事對受考者進行評量，並作為考績結果的一部分的問題

在 1419 位受訪者中，有 91 位（6.4%）表示非常贊成，有 686 位（48.3%）表示贊成，有 456 位（32.1%）表示不贊成，而有 64 位（4.5%）表示非常不贊成。調查結果顯示，有超過五成之受訪者同意由同儕參與考績評核，另有近四成之受訪者持反對意見，顯示本題雖呈現略偏兩極的意見，但也發現對於由同事提供工作評核意見的觀點，獲得過半數受訪者之認同。

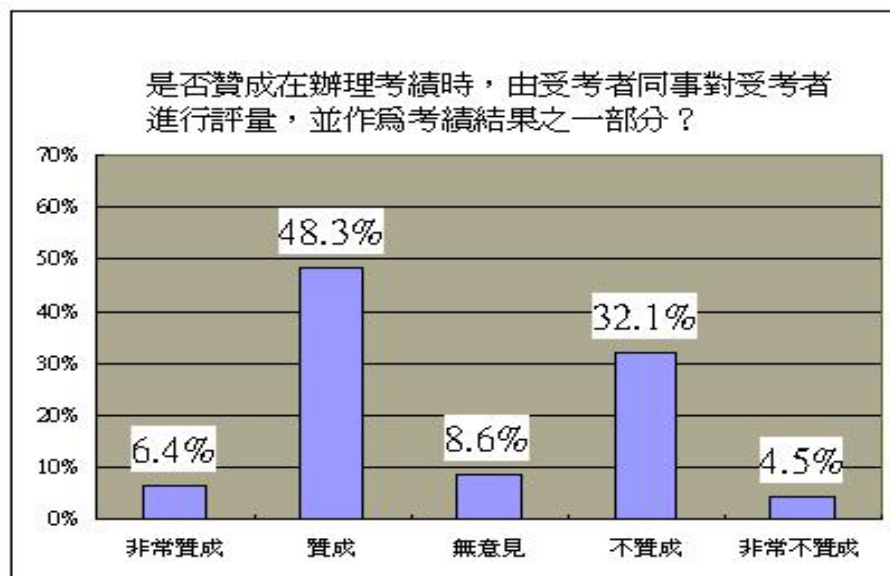


圖 10-25

在開放式問卷中，持反對意見之受訪者表示，可能會造成只追求人際和諧而缺乏工作績效的現象，也有可能成為彼此衝突的來源。茲將其個別意見整理如下：

意見一：不贊成由受考者同事對受考者進行評量，認為可能造成，大家不做事只求人際關係和諧(478)。

意見二：考績之受考，一般均以客觀事實作主觀認定，過多的相互批評，恐造成同事間之猜忌嫌隙或報復黑函等等(909)。

針對此題，本研究小組想進一步了解對於由受考者同事進行考績評量，並作為考績結果之一部分的作法，中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間相較之下，是否會有顯著的差異性。因此，本文做了以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響對於由受考者同事進行考績評量，並作為考績結果之一部份的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響對於由受考者同事進行考績評量，並作為考績結果之一部份的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響對於由受考者同事進行考績評量，並作為考績結果之一部份的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響對於由受考者同事進行考績評量，並作為考績結果之一部份的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-12 所示：

表 10-12：您是否贊成在辦理考績時，由受考者同事對受考者進行評量，並作為考績結果之一部分？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
反對	個數	230	238	468	149	352	501
	百分比	38.8%	40.4%	39.6%	40.8%	39.5%	39.9%
贊成	個數	363	351	714	216	539	755
	百分比	61.2%	59.6%	60.4%	59.2%	60.5%	60.1%
	總和	593	589	1182	365	891	1256
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.569			0.665		

依照表 10-12 所示，第一部份「中央與地方之比較」和第二部分「簡任與薦任之比較」，顯著值均大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受。換言之，中央與地方公務人員的不同，以及簡任與薦任人員的不同，都不會影響在辦理考績時，由受考者同事對受考者進行評量，並作為一部分的考績結果之看法。

玖、辦理考績時，是否贊成直屬部屬對受考者進行評量，並作為考績結果的一部分的問題

在 1415 位受訪者中，有 98 位（6.9%）表示非常贊成，有 662 位（46.8%）表示贊成，有 419 位（29.6%）表示不贊成，而有 68 位（4.8%）表示非常不贊成。調查結果發現，有高達五成以上之受訪者同意由部屬參與考績評核。

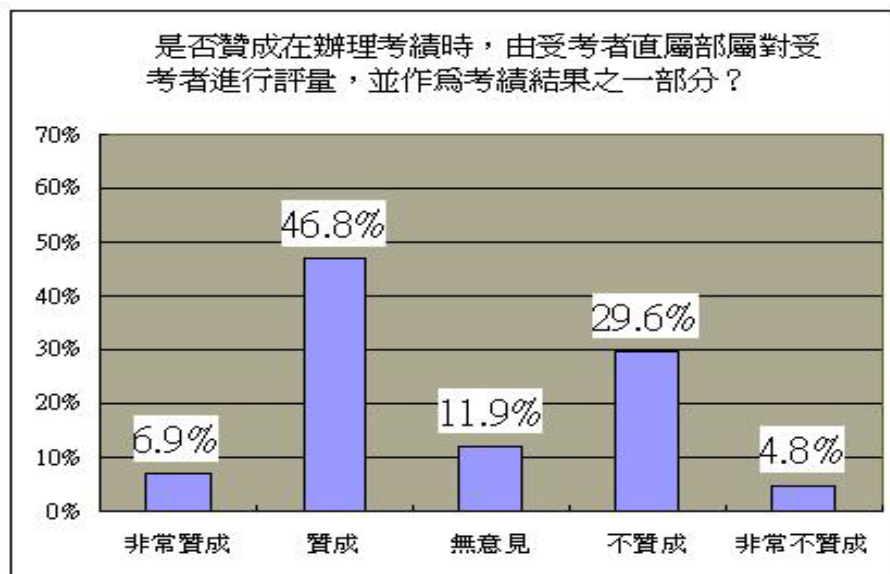


圖 10-26

在開放式問卷中，持反對意見的受訪者表示，可能會造成對願意進行改革之主管出現某種壓力或領導上的困擾，恐有流於形式或成為下屬報復工具之顧慮。茲將其個別意見整理如下：

意見一：認為如果由直屬部屬對受考者評量，將有可能造成大力改革的優秀主管

被部屬給「集體謀殺」掉了(478)；或造成主管領導上的困擾(643)。

意見二：由受考者自評，部屬參與考評其實都是很好的方式，不過在國人心態沒調整之前（接納批評），很容易流於形式或報復工具(480)。

針對此題，本研究小組想進一步了解對於由受考者直屬部屬進行考績評量，並作為考績結果之一部分的作法，中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間相較之下，是否會有顯著的差異性。因此，本文做了以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響對於由受考者直屬部屬進行考績評量，並作為考績結果之一部份的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響對於由受考者直屬部屬進行考績

評量，並作為考績結果之一部份的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響對於由受考者直屬部屬進行考績評量，並作為考績結果之一部份的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響對於由受考者直屬部屬考績評量，並作為考績結果之一部份的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-13 所示：

表 10-13：您是否贊成辦理考績，由受考者直屬部屬對受考者進行評量，並作為考績結果之一部分？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
反對	個數	209	225	434	154	312	466
	百分比	36.8%	39.9%	38.3%	43.1%	36.8%	38.7%
贊成	個數	359	339	698	203	535	738
	百分比	63.2%	60.1%	61.7%	56.9%	63.2%	61.3%
	總和	568	564	1132	357	847	1204
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.284			0.04		

依照表 10-13 所示，第一部份「中央與地方之比較」，顯著值大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受，顯示中央公務人員與地方公務人員，在受考者直屬部屬對受考者進行評量的看法沒有顯著的差異。但在第二部分「簡任與薦任之比較」，顯著值均小於 $\alpha = .05$ ， H_0 被拒絕，顯示簡任與薦任人員的不同，會影響在辦理考績時，由受考者直屬部屬對受考者進行評量，並作為一部分的考績結果之看法。表 10-6 所示，可知無論是簡任人員或是薦任人員對於可否由直屬部屬對受考者進行評量的作法，表示贊成者多於反對者；反對意見中，簡任多於薦任；贊成意見中，簡任少於薦任，可見為了增加考績制度的公正性，對於納入直屬部屬的考核結果，受訪者一般皆能接受，但是在簡任人員與薦任人員相較之下，似乎官等愈高者比較沒有面對部屬評量的勇氣，可能是受到自尊心等心理因素之影響，會自認為讓部屬評量的結果不甚佳時，會有面子上的問題，或是不認為直屬部屬有能力正確

評量自己的績效之故，故而會比較反對由直屬部屬來評量主管績效之作法。

拾、辦理考績時，是否贊成由受考者的服務對象對受考者進行評量，並作為考績結果的一部分的問題

在 1409 位受訪者中，有 94 位（6.7%）表示非常贊成，有 670 位（47.6%）表示贊成，有 379 位（26.9%）表示不贊成，而有 57 位（4.0%）表示非常不贊成。調查結果發現，有超過五成之受訪者同意受考者之服務對象對受考者進行評核。綜合前述分析，由以上關於三百六十度評估方式的調查可發現，不論是該制度的評估精神以及施行方式已初步獲得過半受訪者之認同，但也有三至四成的受訪者仍持反對意見。

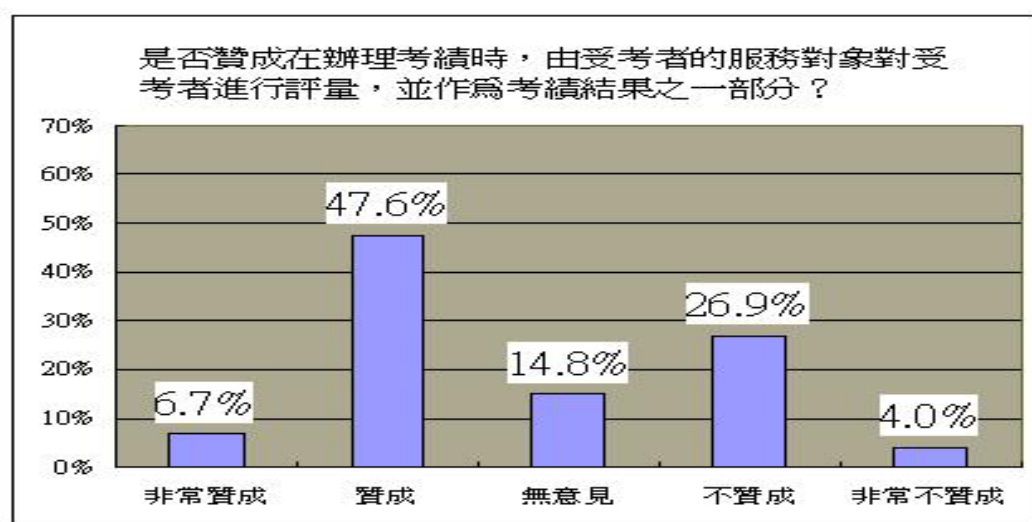


圖 10-27

在開放式問卷中，持不贊成意見之受訪者認為，在公務機關會因為無法客觀衡量以及公共行政之功能涉及管理、監督及運用公權力處罰標的對象，故如將由服務對象進行評量並列入考績中，將有可能影響公權力及公務運作之公正性與公益性。茲將其個別意見整理如下：

意見一：三百六十度全方位評量中之服務對象無法有效發展其評量結果，民間企業實施較無困難，公務機關實施較無法客觀，尤其對負責查察業務之單

位，甚易受到被查察對象之負面評價，實施上應予考量(383)。

意見二：認為公務人員之任務有部份涉及管理、取締、監督工作者，其受服務對象不可能滿意，列入考績，將嚴重影響公務推展之公正性與公益性考量，惟建議仍應做受服務對象之意見調查，俾為各機關自行檢討之依據(643)。

意見三：受考者服務對象之擇定方式及人數較難以界定公平方式(449, 500)。

針對此題，本研究小組想進一步了解對於由受考者直屬部屬進行考績評量，並作為考績結果之一部分的作法，中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間相較之下，是否會有顯著的差異性。因此，本文做了以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響對於由受考者的服務對象進行考績評量，並作為考績結果之一部份的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響對於由受考者的服務對象進行考績評量，並作為考績結果之一部份的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響對於由受考者的服務對象進行考績評量，並作為考績結果之一部份的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響對於由受考者的服務對象進行考績評量，並作為考績結果之一部份的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-14 所示：

表 10-14：您是否贊成辦理考績，由受考者的服務對象對受考者評量，並作為考績結果之一部分？

		中央	地方	總和	簡	荐	總和
反對	個數	175	219	394	126	297	423
	百分比	32.8%	39.5%	36.2%	36.5%	36.5%	36.5%
贊成	個數	358	335	693	219	516	735

	百分比	67.2%	60.5%	63.8%	63.5%	63.5%	63.5%
	總和	533	554	1087	345	813	1158
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.022			0.998		

依照表 10-14 所示，第二部份「簡任與薦任之比較」，顯著值大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受，顯示簡任人員與薦任人員，在受考者服務對象對受考者進行評量的看法上沒有顯著的差異。但在第一部分「中央與地方公務人員之比較」，顯著值均小於 $\alpha = .05$ ， H_0 被拒絕，顯示中央與地方公務人員的不同，會影響在辦理考績時，由受考者服務對象對受考者進行考績評量之看法。表 10-14 所示，可知無論是中央或是地方人員對於可否由服務對象受考者進行評量的作法，表示贊成者多於反對者；反對意見中，地方多於中央；贊成意見中，中央多於地方，可見為了增加考績制度的公正性，對於納入服務對象的考評結果，公務人員都認為可以接受，但是在中央人員與地方人員相較之下，地方公務人員較為反對此一作法，這可能與地方公務人員通常是與服務對象(民眾)直接接觸機會較多的關係，因此，不認為民眾有足夠的資訊、能理性客觀的評估公務人員的考績，且服務對象的多少、品格特質因人而異，地方公務人員接觸得多，看到不適宜的機會亦多，所以會較中央公務人員來得不支持。

最後，在開放式問卷中，部分受訪者也對考績辦理之時程表示意見，認為目前考績制度之執行，對於平時考核較不重視，致使考評者因缺乏決策資訊及具體評鑑工作成果，難以做到客觀公正之境界。而且如果考評者未能及時蒐集資訊及做出判斷，或者受考評者無法即時獲得考績資訊之回饋，則事過境遷後，難以進行精確之績效評核工作。其個別意見如后：

意見一：從嚴執行考核工作，考核人員(單位主管或人事單位的勤惰查勤工作)

應落實執行，每月公告同仁的表現如何！俾同仁隨時注意改進，提昇工

作表現，否則同仁根本不知道自己的表現好在何處，尚需加强的地方在

哪？有了每月考評資料也有助於主管年終的考績評核，否則易流於「印象」，「無具體數據」的不科學考評法，難怪主管會大傷腦筋了(132)。

意見二：考績應迅速反映工作績效之表現，故應縮短考績之考核時段，並即時予以獎勵，建議配合重大績優事項辦理「方案考績及獎勵」，如三月份完成績優案件，即予評列專案考績並予核獎（行政獎勵及考績獎勵，如獎金或升等／級），年度考績及核發獎金改為一年二次，即年中及年底各乙次，當可提昇同仁工作效率之自我要求(211)。

意見三：對公務人員考核應每三個月至六個月辦理，然後再併年終辦理考績，尤其要有數據(優、劣)，俾得受考人心服口服(678)。

意見四：一年結算一次考績，其客觀情形令人質疑，如改成每季辦理考績，雖增加辦理考績之工作，但較為客觀，尤其考績獎金如也分四次發放，則更能激勵員工士氣(226)。

第六節 考績功能之意見調查

本節所討論的重點在於考績結果應如何與人力資源管理措施結合，以及受訪者對於最近實施之行政機關績效獎金制度之看法，茲分述如下：

壹、考績評核結果之運用

1453 位受訪者認為考績結果應作為下列事項之準據，其共識程度由高至低之排序依序為：職位陞遷、晉級升等、獎金、命令離職（含退休與資遣）、考績分數可採計為升官等考試成績、公費出國進修、升等考試、申請住宅輔建、培訓。令人驚訝的是，絕大多數的受訪者都沒有將考績與培訓結合的觀念，此一意見或許可供公務人員培訓機構設計培訓課程以建立正確概念的參考。

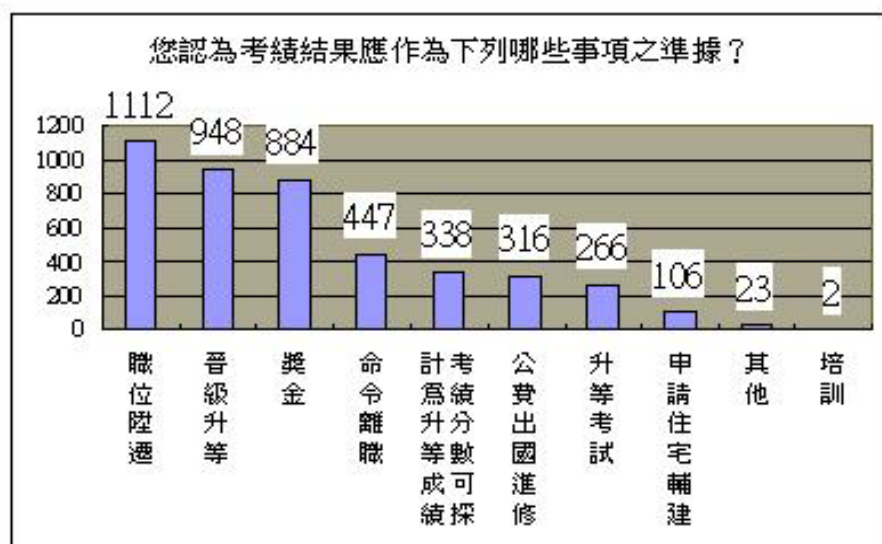


圖 10-28

再者，受訪者填答開放式問題之意見大致可歸納為：

- (一) 部分受訪者鑑於考績制度無法達到公正客觀的要求，故應限制其結果之運用，特別是作為實質金錢分配之依據，僅將其作為公務部門人力資源發展之參考即可。
- (二) 績效表現較好者可考慮給予其他實質如放假、優先遷調等獎勵措施，甚至採用較具人文精神的獎勵方式。

意見一：考績制度一定要與績效考核制度之落實兩相配合，否則淪為抽籤決定或輪流，被外界議為考績分贓，還不如廢了考績制度，因為，不以績效考核為基礎的考績結果，將會打擊士氣，而非提振士氣(446)。

意見二：建議行政機關公務人員考績結果，不應作為發給獎金的準據，僅作為陞遷跟考核依據(39, 732, 765, 1068, 1276)。

意見三：考績制度重在確實考核年度整體表現與績效，應排除獎金因素，而作為受考人陞遷、培訓、淘汰等激勵重要參據，真正發揮考核工作績效功能，對整體施政績效才有幫助(1307)。

意見四：考績獎金併入工作獎金或取消。考績則僅作為個人一年來工作的績效的考核，不與獎金掛勾可避免非常多困擾(234, 498)。

意見五：取消考績獎金，績優人員另為其他之獎勵。例如：給榮譽假、補助旅費、優先升遷、選擇服務機關等等(245)。

意見六：修改工作績效考評制度，考評結果作為受考人工作改善，績效提昇之參據，並作主管考量受考人升遷發放職務之重要佐證。另配合績效獎金制度及不適任人員之淘汰遣退制度(462)。

意見七：建議考績與獎金及升遷脫鉤，則較能使主管依實際表現做考核，而無心理負擔或其他考量(881)。

意見八：考績結果之好壞直接影響獎金，若取消獎金制，提昇考績之公平性(517)。

意見九：考績是結算一個公務人員一年來的綜合表現，應朝向修正以後個人或機關行為之參考，不應與獎金劃上等號，即「有考核必有獎金」的觀念應予改變，以免鼓勵社會功利思想，公務員有責任身為表率扭轉社會功利主義，擬定考績制度的研究人員和人事人員更應如此，非以「\$」為衡量標準，應採用更人文的方式鼓勵表現優良人員更好(697)。

意見十：現行之考績制度因事涉個人之升遷、獎金、考試…等種種因素，且一直無法有效且客觀的來公平評定，建議取消或者修改其他諸如升等、考試等，不應以考績為重要或唯一之參考及依據。如此方能較客觀的來評定同仁之績效且較不易引發困擾(545)。

意見十一：考績考列乙等，其因素有：受限於員額比例者，或為主管之人格特質，領導風格等諸多因素造成。不宜作為升等晉級之依據，惟可提供獎金及職位升遷參考(676)。

貳、有關是否贊成連續兩年考績丙等者應予以資遣之問題

1411 位受訪者中有 227 位 (16.1%) 表示非常贊成，有 795 位 (56.3%) 受訪者表示贊成，有 241 位 (17.1%) 表示無意見，有 128 位 (9.1%) 表示不贊成及有 20 位 (1.4%) 表示非常不贊成。調查結果顯示，有高達七成以上之的受訪者贊成連續兩年考績丙等者應予以資遣。顯示對此問題的看法具有高度共識性。

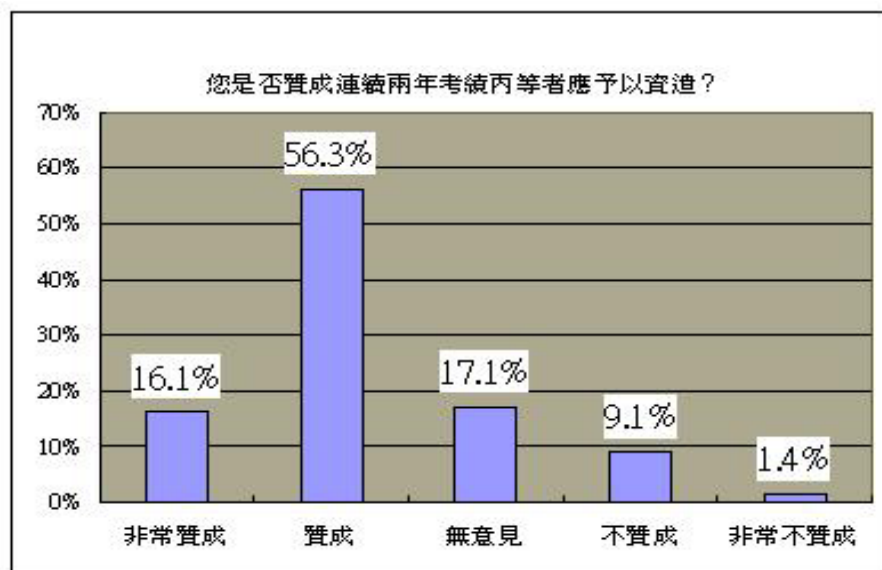


圖 10-29

至於受訪者在填答開放式問卷時，則表示以考績結果作為資遣依據，雖然理論上可行，但實際上作為主管者，並不願承擔這種決定的後果與風險。有一受訪者直接提到，考績結果雖然可以作為資遣之依據，但是有哪個機關主管有勇氣讓同一員工連續二年考績丙等(441)。可見修法或許能賦予機關主管資遣績效不良人員的權力，但在實際執行上恐有相當大的阻力與困難。

參、有關是否贊成取消考績獎金併入年終工作獎金之問題

在 1409 位受訪者中，有 130 位 (9.2%) 表示非常贊成，有 361 位 (25.6%) 受訪者表示贊成，有 272 位 (19.3%) 表示無意見，有 523 位 (37.1%) 表示不贊成及有 123 位 (8.7%) 表示非常不贊成。調查結果顯示，有超過四成五之受訪者表示反對意見，但也有三成四之受訪者表示同意取消考績獎金併入年終工作獎金，較多的人不贊成取消考績獎金併入年終工作獎金。

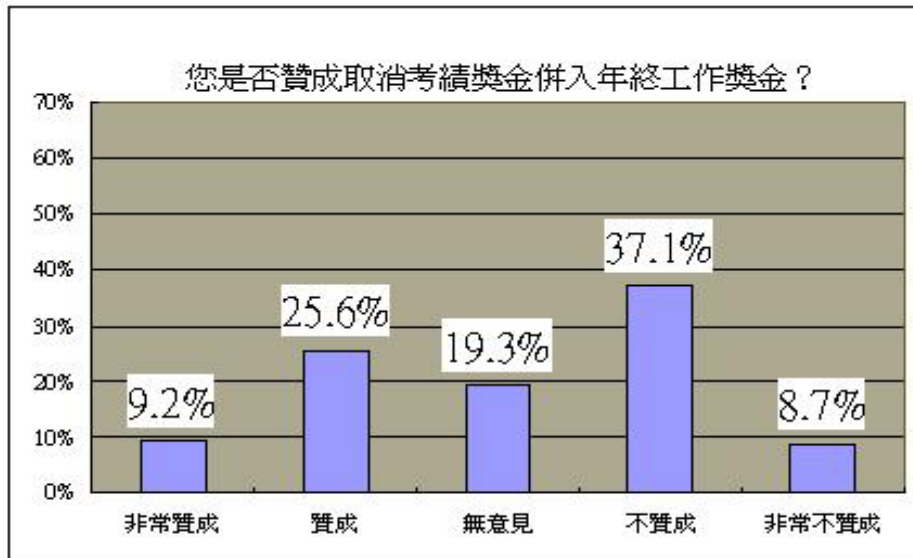


圖 10-30

為了進一步瞭解中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間，對於取消考績獎金併入年終工作獎金的看法上，是否會有顯著的差異性，提出以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響對於取消考績獎金併入年終工作獎金的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響對於取消考績獎金併入年終工作獎金的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響對於取消考績獎金併入年終工作獎金的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響對於取消考績獎金併入年終工作獎金的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-15 所示：

表 10-15：您是否贊成取消考績獎金併入年終工作獎金？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
反對	個數	271	316	587	189	440	629
	百分比	53.3%	60.1%	56.8%	59.6%	56.2%	57.2%
贊成	個數	237	210	447	128	343	471
	百分比	46.7%	39.9%	43.2%	40.4%	43.8%	42.8%
	總和	508	526	1034	317	783	1100
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.029			0.298		

依照表 10-15 所示，「簡任與薦任之比較」顯著值大於 $\alpha = .05$ ，接受 H_0 ，表示簡任人員與薦任人員，不會影響到關於取消考績獎金併入年終工作獎金的看法；在「中央與地方人員之比較」上，顯著值小於 $\alpha = .05$ ，拒絕 H_0 ，表示中央人員和地方人員會影響到取消考績獎金併入年終工作獎金的看法。不過，中央與地方公務人員、簡任人員與薦任人員皆以反對取消考績獎金併入年終工作獎金的比例居多。

然而，另一方面，受訪者在填答開放式問題時，則認為取消考績獎金，將其併入年終獎金或作為工作獎勵金，可能解決考績作業大部分問題(5,15,70,97,245,732,765,788)；因為目前無法做到公平的評比，故宜拉近現行甲、乙兩等考績獎金的差距(11)；另有受訪者建議直接取消年終考績，而依公務員服務法與懲戒法辦理(22)。

肆、行政機關績效獎金制度

一、有關受訪者服務之機關，是否參加政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」之問題調查

在 1412 位受訪者中，有 740 位 (52.4%) 受訪者所屬服務機關參與政府試行之「行政機關績效獎金制度」。因此，有過半數受訪者服務機關參與政府試行「行政機關績效獎金制度」。但值得注意的是，也有近三成之受訪者不清楚所屬機關

是否參與此一計畫，因此，行政院人事行政局在宣導此項試辦措施時仍有努力的空間。

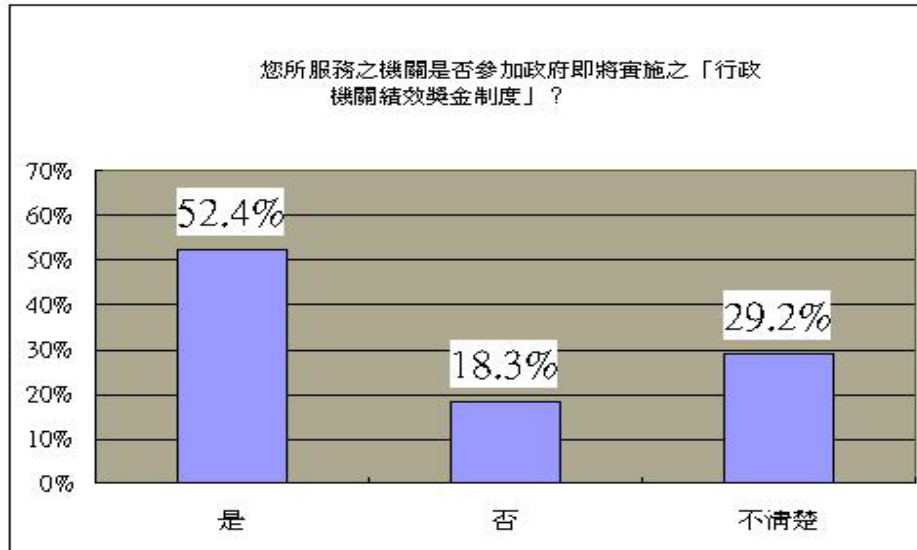


圖 10-31

二、有關受訪者是否贊政府實施「行政機關績效獎金制度」之個人績效獎金部分的問題

在 1405 位受訪者中，有 67 位（4.8%）表示非常贊成，有 548 位（39%）表示贊成，有 389 位（27.7%）表示不贊成，而有 122 位（8.7%）表示非常不贊成。因此，調查結果顯示有四成以上之受訪者贊成「個人績效獎金」的推動，然而也有三成六的受訪者反對個人績效獎金的實施。

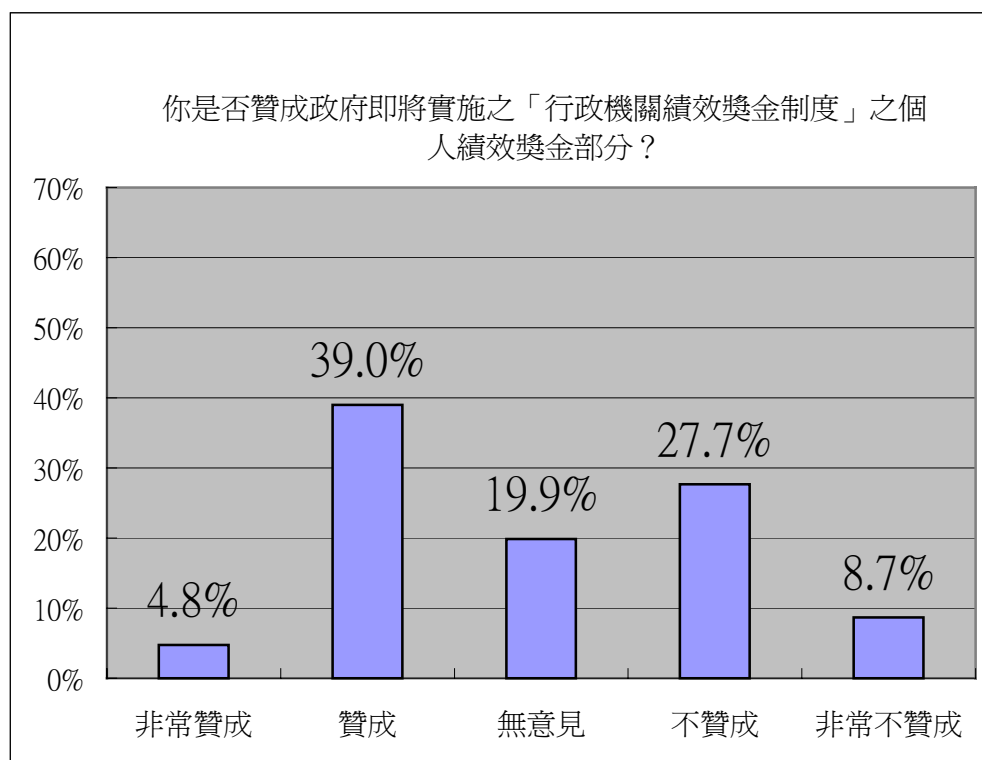


圖 10-32

針對此題，本研究小組想進一步了解，中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間，對於即將實施的「行政機關績效獎金制度」中個人績效獎金部分之看法，是否會有顯著的差異性。因此，本文做了以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響對於行政機關績效獎金制度之個人績效獎金部分的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響對於行政機關績效獎金制度之個人績效獎金部分的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響對於行政機關績效獎金制度之個人績效獎金部分的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響對於行政機關績效獎金制度之個

人績效獎金部分的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-16 所示：

表 10-16：您是否贊成政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」之個人績效獎金部分？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
反對	個數	240	225	465	127	368	495
	百分比	47.2%	43.8%	45.5%	37.8%	48.7%	45.4%
贊成	個數	268	289	557	209	387	596
	百分比	52.8%	56.2%	54.5%	62.2%	51.3%	54.6%
	總和	508	514	1022	336	755	1091
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.265			0.001		

依照表 10-11 所示，第一部分「中央與地方之比較」，顯著值均大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受，顯示中央與地方公務人員的不同，不會影響對於行政機關績效獎金制度之個人獎金之看法，至於第二部分「簡任與薦任人員之比較」，顯著值小於 $\alpha = .05$ ， H_0 被拒絕，顯示簡任與薦任人員的不同，會影響關於行政機關績效獎金制度之個人獎金之看法。此顯示個人績效獎金非常關乎個人，所以不分中央與地方之公務人員，對於此制度的看法較為明顯不一，且贊成者皆高於反對者，尤以簡任人員表示贊成者居多，顯示公務人員對於個人績效獎金制度樂見其成，簡任人員的職責較重，因此支持此一制度的比例亦較高。

三、受訪者是否贊成政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」團體績效獎金之問題

在 1405 位受訪者中，有 76 位（5.4%）表示非常贊成，有 651 位（46.3%）表示贊成，有 300 位（21.4%）表示不贊成，而有 103 位（7.3%）表示非常不贊成。調查結果顯示，有超過五成之受訪者贊成「團體績效獎金」的推動。

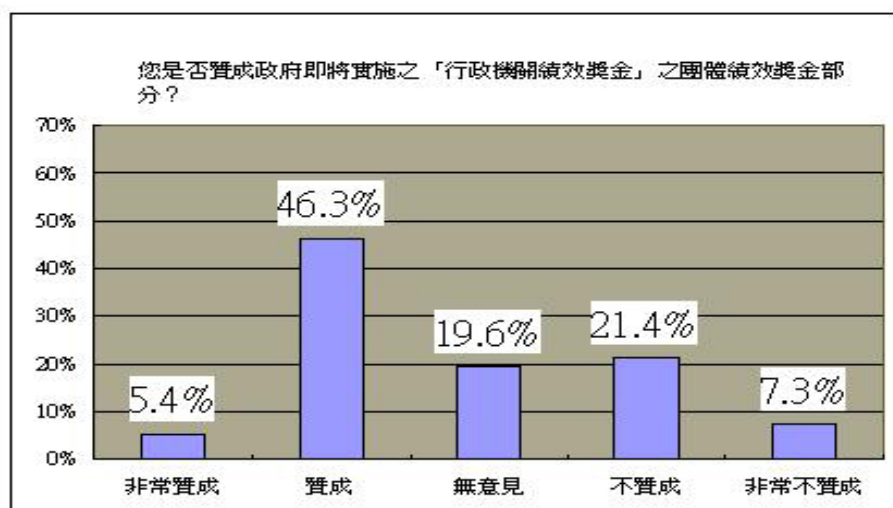


圖 10-33

針對此題，本研究小組想進一步了解，中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間，對於即將實施的「行政機關績效獎金制度」中團體績效獎金部分之看法，是否會有顯著的差異性。因此，本文做了以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響對於行政機關績效獎金制度之團體績效獎金部分的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響對於行政機關績效獎金制度之團體績效獎金部分的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響對於行政機關績效獎金制度之團體績效獎金部分的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響對於行政機關績效獎金制度之團體績效獎金部分的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-17 所示：

表 10-17：您是否贊成政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」之團體績效獎金部分？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
反對	個數	182	186	368	104	286	390
	百分比	35.5%	36.0%	35.8%	31.3%	37.5%	35.6%
贊成	個數	330	330	660	228	477	705
	百分比	64.5%	64.0%	64.2%	68.7%	62.5%	64.4%
	總和	512	516	1028	332	763	1095
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.867			0.05		

依照表 10-17 所示，第一部分「中央與地方之比較」，顯著值大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受，顯示中央與地方公務人員的不同，不會影響對於行政機關績效獎金制度之團體獎金之看法，至於第二部分「簡任與薦任人員之比較」，顯著值等於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受，顯示簡任與薦任人員的不同，亦不會影響關於行政機關績效獎金制度之團體獎金之看法。不論是中央與地方、薦任人員與簡任人員，贊成團體績效獎金之比例都高達六成以上，較個人績效獎金部分來得高，或許是因為以機關或單位為評量考績，具有較明顯的區辨性，同時亦可以激發團隊合作之精神，共同成長學習之士氣，所以，對於行政機關績效獎金制度的團體績效獎金，實具有可行性。

四、受訪者對於政府實施之「行政機關績效獎金制度」，是否有助於提昇機關整體績效之問題調查

在 1407 位受訪者中，有 39 位 (2.8%) 認為非常有幫助，有 585 位 (41.6%) 認為有幫助，有 406 位 (28.9%) 認為沒有幫助及有 90 位 (6.4%) 認為非常沒有幫助。調查結果顯示，有四成以上之受訪者同意此項制度有助於提昇機關績效，但也有三成左右之受訪者表示無助於提昇行政績效。

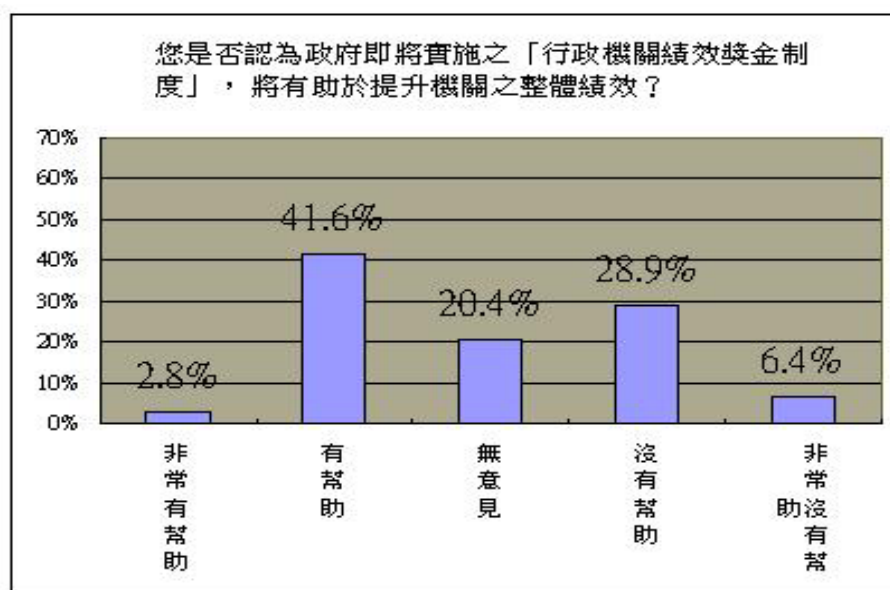


圖 10-34

針對此題，本研究小組想進一步了解，中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間，對於即將實施的「行政機關績效獎金制度」是否將有助於提昇機關整體績效之看法，是否會有顯著的差異性。因此，本文做了以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響對於行政機關績效獎金制是否將有助於提昇機關整體績效的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響對於行政機關績效獎金制是否將有助於提昇機關整體績效的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響到行政機關績效獎金制對於機關整體績效的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響到行政機關績效獎金制對於機關整體績效的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-18 所示：

表 10-18：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，將有助於提昇機關之整體績效？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
沒有幫助	個數	235	208	443	114	364	478
	百分比	46.6%	40.9%	43.7%	35.3%	48.0%	44.2%
有幫助	個數	269	301	570	209	395	604
	百分比	53.4%	59.1%	56.3%	64.7%	52.0%	55.8%
	總和	504	509	1013	323	759	1082
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.065			0		

依照表 10-18 所示，第一部分「中央與地方之比較」，顯著值大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受，顯示中央與地方公務人員的不同，不會影響行政機關績效獎金是否有助於落實各機關施政目標之看法，至於第二部分「簡任與薦任人員之比較」，顯著值小於 $\alpha = .05$ ， H_0 被拒絕，顯示簡任與薦任人員的不同，會影響關於行政機關績效獎金是否有助於落實機關施政目標之看法。不論中央與地方公務人員、簡任與薦任人員，皆有超過一半比例認為行政機關績效獎金制度將有助於落實機關施政目標。值得注意的是，簡任人員認為行政機關績效獎金制度有助於落實機關目標的比例高於薦任人員近 17%，簡任人員對於行政績效獎金制度在落實機關施政目標上，給予較高的評價。

五、受訪者對於政府實施之「行政機關績效獎金制度」，是否有助於提昇公務人員之個人績效問題

在 1404 位受訪者中，有 39 位 (2.8%) 認為非常有幫助，有 580 位 (41.3%) 認為有幫助，有 426 位 (30.3%) 認為沒有幫助及有 72 位 (5.1%) 認為非常沒有幫助。調查結果顯示，有四成以上之受訪者同意此項制度有助於公務人員績效之提昇，但卻也有三成五之受訪者不認為此制度有助於公務人員績效之提昇。

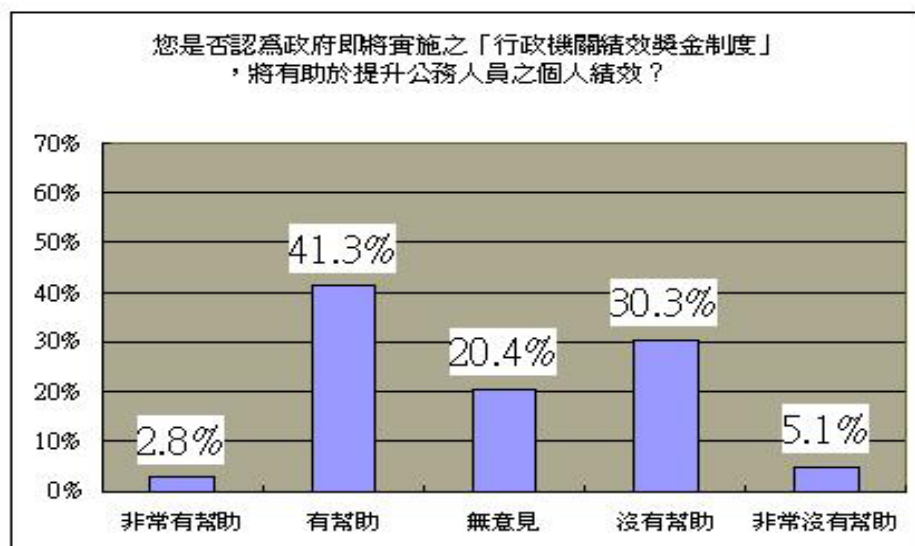


圖 10-35

對政府實施績效獎金與提昇公務人員個人績效間的關係持負面態度之受訪者在填答開放式問題時，認為組織績效不易量化以及妥善衡量，故難以用績效獎金方式加以激勵，無法藉由績效獎金手段提昇組織或個人績效，施行此一制度的反而會傷害組織之團隊精神；再者，組織或個人績效的提昇，宜從訓練個人對工作的認知與自我要求著手，而非建立績效獎勵制度所能達成。

意見一：機關或單位之目標績效，不易量化，又不同單位或機關其組織目標不同，工作內容不同工作量與質亦不同，因難度不同在不易量化或作單位評比的情形下，仍一味(希望)以績效獎金(作為)衡量單位或機關團體工作效能(之獎勵)，易使單位機關工作淺顯化，鈍挫單位機關之團隊精神，不見得能提昇單位機關之工作士氣、精神與服務效能(522)。

意見二：立意雖佳，但技術細節若未在實施前得共識，則上有政策下有對策下，恐不見得會有幫助(309)。

意見三：以我國之民情，對於公務人員個人績效之提昇似乎沒什麼幫助(526)。

意見四：公務人員個人績效或機關整體績效之提昇，個人認為主要應在於訓練個人對工作的體認與自我要求，否則在外在的績效獎金制下只訓練一批依規辦事的人，是福氣嗎(190)？

意見五：公務員提昇個人績效、團體績效甚至整體行政機關績效，應加強者，在於個人之熱忱，良知，但(若)有多數公務員具有上述之認知，行政機關之服務品(質)、工作績效才得以提昇。…花費過多的人力、財力鑽研「績效獎金制度」，其所獲得的效益將是不預期的。甚至，在部分的狀況之下，將造成機關內部單位與單位之磨擦，或人員與人員之間的疏離產生。當效益與負面效應綜合後，其殘餘價值也就微不足道(474)。

意見六：公務人員考績制度是許多行政管理要素的一環，因此與其他要素具有密切的互動關係。改進公務人員考績制度的方式不是就單方面的探索和實施可盡全功，必須有其他相關措施的配合，例如工作績效的衡量與工作指派，當事人意願等須一併考量，方屬公允，但受機關組織文化的影響多未能加以落實，若能在制度上予以規劃納入，才有助於健全考績制度(273)。

為了進一步瞭解中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間，對於即將實施的「行政機關績效獎金制度」將有助於提昇公務人員之個人績效的看法，是否會有顯著的差異性，提出了下列研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響行政機關績效獎金制對於提昇個人績效的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響行政機關績效獎金制對於提昇個人績效的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響行政機關績效獎金制對於提昇個人績效的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響行政機關績效獎金制對於提昇個人績效的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-19 所示：

表 10-19：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，有助於提昇公務人員之個人績效？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
沒有幫助	個數	236	213	449	109	372	481
	百分比	46.8%	42.1%	44.5%	34.0%	49.0%	44.5%
有幫助	個數	268	293	561	212	387	599
	百分比	53.2%	57.9%	55.5%	66.0%	51.0%	55.5%
	總和	504	506	1010	321	759	1080
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.13			0		

依照表 10-19 所示，第一部分「中央與地方之比較」，顯著值大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受，顯示中央與地方公務人員的不同，不會影響行政機關績效獎金對於提昇個人績效之看法，至於第二部分「簡任與薦任人員之比較」，顯著值小於 $\alpha = .05$ ， H_0 被拒絕，顯示簡任與薦任人員的不同，會影響關於行政機關績效獎金對於提昇個人績效之看法。不論中央與地方公務人員、簡任與薦任人員，皆有超過一半比例認為行政機關績效獎金制度將有助於提昇個人績效。值得注意的是，簡任人員認為行政機關績效獎金制度有助於個人績效之提昇的比例高於薦任人員，多了 15%，足以顯見關於行政機關績效獎金制度是否能提昇個人績效的態度，簡任人員較薦任人員表示樂觀。

六、受訪者對於政府實施之「行政機關績效獎金制度」，是否有助於型塑重視績效的行政文化之問題調查

在 1402 位受訪者中，有 33 位（2.4%）認為非常有幫助，有 597 位（42.6%）認為有幫助，有 378 位（27%）認為沒有幫助及有 79 位（5.6%）認為非常沒有幫助。調查結果顯示，有四成五之受訪者同意此一制度有助於型塑重視績效的行政文化。

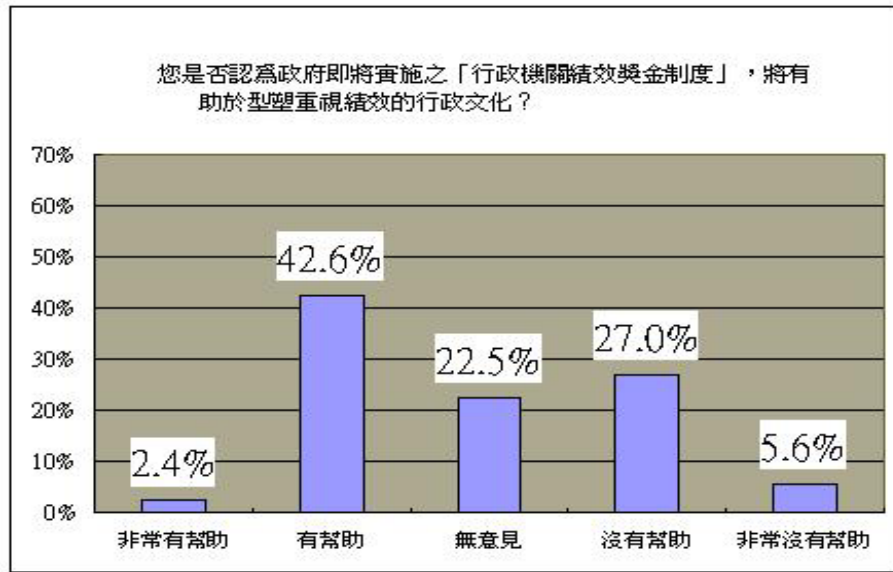


圖 10-36

為了進一步瞭解中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間，對於即將實施的「行政機關績效獎金制度」是否將有助於型塑重視績效的行政文化之看法上，是否會有顯著的差異性，提出了下列研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響行政機關績效獎金制對於型塑重視績效的行政文化的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響行政機關績效獎金制對於型塑重視績效的行政文化的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響行政機關績效獎金制對於型塑重視績效的行政文化的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響行政機關績效獎金制對於型塑重視績效的行政文化的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-20 所示：

表 10-20：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，有助於型塑重視績效的行政文化？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
沒有幫助	個數	210	202	412	98	339	437
	百分比	42.9%	41.1%	42.0%	31.1%	46.4%	41.8%
有幫助	個數	280	290	570	217	392	609
	百分比	57.1%	58.9%	58.0%	68.9%	53.6%	58.2%
	總和	490	492	982	315	731	1046
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.568			0		

依照表 10-20 所示，第一部分「中央與地方之比較」，顯著值均大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受，顯示中央與地方公務人員的不同，不會影響行政機關績效獎金制對於型塑重視績效的行政文化的看法。至於第二部分「簡任與薦任人員之比較」，顯著值小於 $\alpha = .05$ ， H_0 被拒絕，顯示簡任與薦任人員的不同，會影響關於行政機關績效獎金對於型塑重視績效的行政文化之看法。不論中央與地方公務人員、簡任與薦任人員，皆有超過一半比例認為行政機關績效獎金制度將有助於型塑重視績效的行政文化，足見行政機關績效獎金制度推動之精神，著實形成公務人員必須重視績效的認知與督促力量。

七、受訪者對於政府實施之「行政機關績效獎金制度」，是否有助於落實各機關之施政目標問題

在 1403 位受訪者中，有 30 位（2.1%）認為非常有幫助，有 616 位（43.9%）認為有幫助，有 364 位（25.9%）認為沒有幫助及有 65 位（4.6%）認為非常沒有幫助。調查結果顯示，有四成五以上受訪認為此制度之實施有助於落實機關之施政目標，但也有三成之受訪者不認為此制度有助於落實各相關之施政目標。

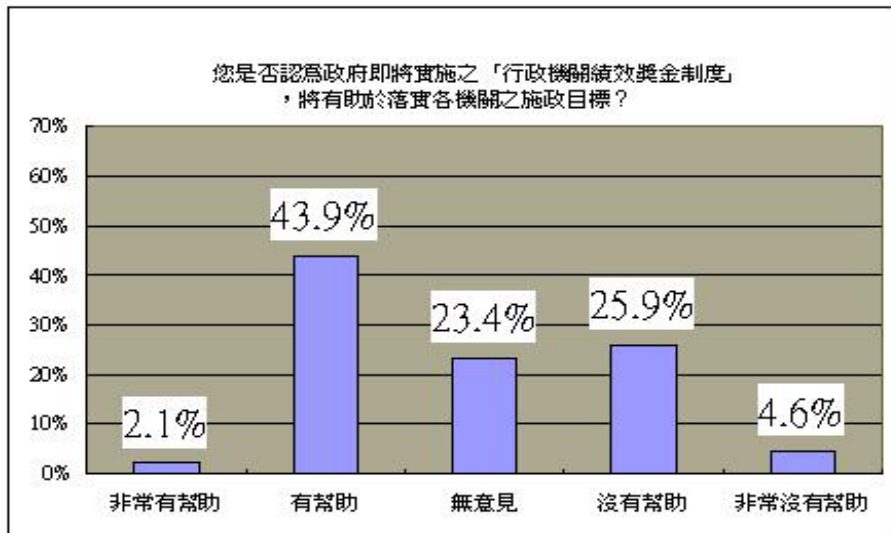


圖 10-37

為了進一步瞭解中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間，對於即將實施的「行政機關績效獎金制度」是否將有助於落實各機關施政目標之看法上，是否會有顯著的差異性，提出了下列研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響行政機關績效獎金制對於落實各機關施政目標的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響行政機關績效獎金制對於落實各機關施政目標的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響行政機關績效獎金制對於落實各機關施政目標的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響行政機關績效獎金制對於落實各機關施政目標的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-21 所示：

表 10-21：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，將有助於落實各機關之施政目標？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
沒有幫助	個數	201	185	386	85	330	415
	百分比	41.3%	37.9%	39.6%	28.1%	45.0%	40.0%
有幫助	個數	286	303	589	218	404	622
	百分比	58.7%	62.1%	60.4%	71.9%	55.0%	60.0%
	總和	487	488	975	303	734	1037
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.283			0		

依照表 10-21 所示，第一部分「中央與地方之比較」，顯著值大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受，顯示中央與地方公務人員的不同，不會影響對於行政機關績效獎金將有助於型塑重視績效的行政文化之看法，至於第二部分「簡任與薦任人員之比較」，顯著值小於 $\alpha = .05$ ， H_0 被拒絕，顯示簡任與薦任人員的不同，會影響關於行政機關績效獎金有助於型塑重視績效的行政文化之看法。不論中央與地方公務人員、簡任與薦任人員，皆有超過一半比例認為行政機關績效獎金制度將有助於型塑重視績效的行政文化，足見行政機關績效獎金制度推動之精神，著實形成公務人員必須重視績效的認知與督促力量。

八、受訪者對於政府實施「行政機關績效獎金制度」，是否能依照工作績效之表現發給獎金之問題

在 1404 位受訪者中，有 17 位（1.2%）認為非常有可能，有 511 位（36.4%）認為有可能，有 451 位（32.1%）認為不可能及有 107 位（7.6%）認為非常不可能。調查結果顯示，有近四成之受訪者認為此一制度無法確實依照工作績效表現發給獎金，但也有三成七之受訪者認為應可依照工作表現發獎金。

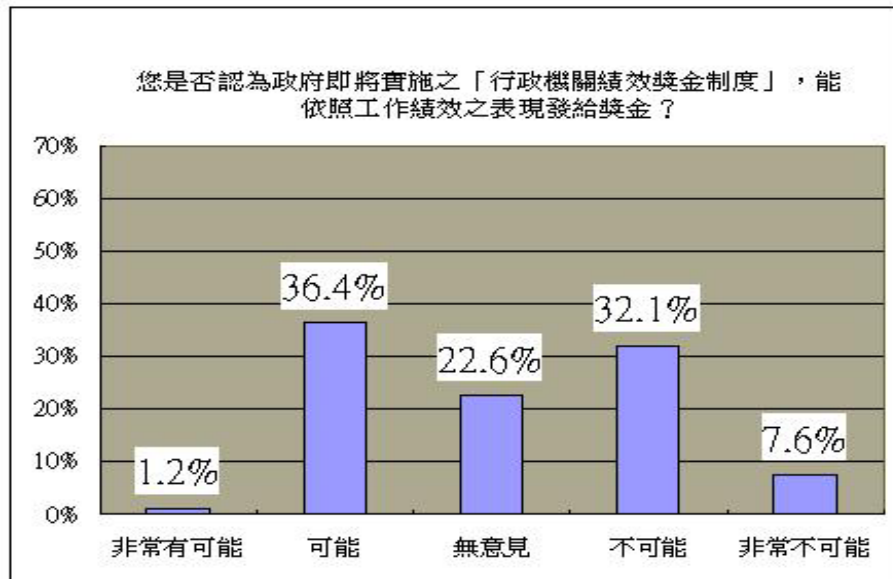


圖 10-38

為了進一步瞭解中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員之間，對於即將實施的「行政機關績效獎金制度」能否依照工作績效之表現發給獎金的問題，是否會有顯著的差異性，提出了下列研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響行政機關績效獎金制度中依照工作績效發給獎金的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響行政機關績效獎金制度中依照工作績效發給獎金的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響行政機關績效獎金制度中依照工作績效發給獎金的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響行政機關績效獎金制度中依照工作績效發給獎金的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-22 所示：

表 10-22：您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，能依照工作績效之表現發給獎金？

		中央	地方	總和	簡	荐	總和
不可能	個數	252	259	511	127	411	538
	百分比	52.4%	51.2%	51.8%	40.4%	55.8%	51.2%
可能	個數	229	247	476	187	325	512
	百分比	47.6%	48.8%	48.2%	59.6%	44.2%	48.8%
	總和	481	506	987	314	736	1050
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0.705			0		

依照表 10-22 所示，第一部分「中央與地方之比較」，顯著值大於 $\alpha = .05$ ， H_0 被接受，顯示中央與地方公務人員的不同，不會影響績效獎金制度能否依照工作績效表現發給獎金之看法，至於第二部分「簡任與薦任人員之比較」，顯著值小於 $\alpha = .05$ ， H_0 被拒絕，顯示簡任與薦任人員的不同，績效獎金制度能否依照工作績效表現發給獎金之看法。不論中央與地方公務人員皆有超過 50% 左右的意見認為行政機關績效獎金制度不能做到依照工作績效表現給予獎金，可見中央與地方的公務人員對於績效獎金制度的考評績效正確度仍表示悲觀。值得注意的是，簡任人員與薦任人員在此點的意見上，有較為明顯的差異，較多的簡任人員認為有可能依照工作績效表現給予獎金(59.6%)，而較多的薦任人員表示不可能(55.8%)，顯示簡任人員對於公務人員績效評估之執行成果，較為認同，可能亦是因為簡任人員面臨被他人考評績效不滿意的情況較少，或是無法直接瞭解與感受到部屬對於被考評的結果之看法，因而對於考績評估之正確性較為有信心。

至於填答開放式問卷之受訪者則表示，未來實施績效獎金制度時，應避免成為對於考績乙等者之變相彌補，以及明定績效水準，或嚴格審核，方能避免重蹈流於形式及例行性分配之情形。

意見一、行政機關績效獎金制度應提高個人績效獎金百分比，直接鼓勵認真進取之公務員，但應防止變成對考績乙等者之變相彌補(177)。

意見二、績效獎金可以有，但不是要求一定要有，而是有特定的績效時才予以頒發，否則會造成為了領績效獎金而把本來即份內應該作的事，視為績效領取獎金，更何況大多數的公務機關（非事業單位可以創造利潤）做的均是法定職掌，這部分國家每月之薪俸即已包括，如何能用績效獎金名義來領取(234)。

意見三：應設計可量化之績效檢核量表，用以輔助現行考核表，使考核工作更為科學與客觀(38)。

意見四：即將實施的績效獎金制度，大家多抱持觀望態度是否能真正能做到公平，大家多所質疑，其實同仁對於獎金多寡並不是真的那麼在意，重要的是工作成果是否獲得肯定，如果因為財源不足，必須調降甲等比例，何不將甲乙等之考績獎金減半，如此就不必因甲／乙等比例逐年調降／提昇造成大家都困擾(258)。

至於行政機關是否適宜實施績效獎金，填答開放式問卷之受訪者鑒於公共部門的工作績效難以客觀衡量，而公務表現往往需要團隊合作以及非業務單位的協助與合作，如貿然實施績效獎金制度，在績效難以清楚界定及客觀衡量之狀況下，反倒會出現爭功諉過及團隊精神受到破壞的現象，反而妨礙組織效能之提昇。因此，認為績效獎金制度之實施應再審慎評估。

意見一：績效獎金制適用於私人企業，但不適於行政機關(難以比較，難以用數據化衡量績效)，貿然實施會造成不公，造成員工不滿(700, 722)。

意見二：不贊成政府即將實施之「行政機關績獎金制度」，因為易造成「團隊精神」分散、破裂，更易形成小團體及對長官之對立(389)。

意見三：鑒於一般事務性之人員其負責之業務皆屬臨時性或常態性，配合機關內各業務單位推動之業務，此事務性工作係經年累月重複的進行，其表現在外並不像專案承辦單位容易引起外界注目，甚至常常為人所忽略，故

盼能取消績效獎金制度，如此，對掌聲背後一群戮力從公、默默耕耘的人員，才不至於因無望於得到績效而懷憂喪志，工作士氣亦不會一再的受打擊(48)。

意見四：反對單位績效獎金及個人獎金制，因其無法正確考評(184)。

意見五：行政機關績效獎金制度之考核對象係機關內之各單位，但是其評分之項目，共同項者較少，如公文處理等，實則影響評分之項目均有其單位之特殊性，以致無法作出合理之相對比較與評分，如此，則無法分出績效(高低)。舉例而言，工程單位之監工單位與秘書後勤業務如何比較？若因比較之標準無法服眾，甚至取消考績獎金，則帶來的是更多的不公平，與不確實之績效評估，對整體行政效率未必有提昇之效果(1082)。

意見六：其實行政工作好壞相差大，如要訂統一標準真是難上加難，如實施獎金，可能公平性低，又造成內部的紛亂，除非行政機關業務像經營事業機構以單項賺錢的目的，可用數目表現，也許能夠較公平，否則嘗試成功機率不高(291)。

意見七：行政機關績效獎金制度，其評量項目多籠統含糊，不夠精確，審視其制度能否依工作績效之表現發給獎金，無不疑義？亦落得大家通通有獎，又不得罪人，建議嚴謹訂定其考核項目、標準，並對其主管人員辦理考績之訓練。若制度訂的公平、公正、公開始能激勵同仁，提昇效能，方能落實機關的總目標(742)。

意見八：績效獎金制度立意雖美，但公務機關之績效並無法以數字來衡量，要如何(建立)公平的標準？(653)

意見九：工作之分配係受限於長官之安排，業務的性質又差異過大，業務與幕僚具不同的評判標準，如實施績效獎金制度，對多數公務人員並不公平(743)。

意見十：工作績效之定義，公司行號多可量化或以盈虧決定，政府單位則難。政府單位績效，取決於各司處工作性質，業務單位與後勤支援單位工作性

質不同，容易造成評量不公(170)。

意見十一：績效獎金之考績項目、評量方式及評量結果等內容，係採用民間企業模式，惟民間企業的年度目標，有的由雇主決定，有的由部門同仁共同決定，無論如何，其目標非常明確，且可衡量，至於考核結果亦很明確，對不好的工作者，當事人可自行辭職，且雇主亦可決定其去留。相反地，政府部門的年度目標有其社會公共性、政治介入甚多，目標達成的量化有一定的困難度，且部門間勞逸(不均)問題、同事間的衡量績效心態、吃大鍋飯的劣俗不除，以及處理不適任員工的困難，都讓改革考績制度的成果大打折扣(250)。

意見十二：「行政機關績效獎金制度」立意甚佳，在理論上似可付諸實施，惟在實務上卻有窒礙難行之處，其理由略述如下，僅供參考：(383)

1. 機關內各科室業務異質化太高時，無法以客觀之評定標準予以核發績效獎金之額度。
2. 科室間核發之獎金額度相差太多或有所差距時，易造成機關內部之團結與和諧，個人獎金部份亦會產生每年由固定幾位同仁獲得，造成主管領導上之困境與降低同仁間之合作意願，嚴重影響機關內部團隊精神之發揮。
3. 公務員之績效不能拘限於工作上之績效，最重要者尚有個人之服務態度、品性操守、與同仁間之互動協調能力……。「績效獎金制度」將會過分強調工作績效表現，對其他之表現將會受到忽視。
4. 此項制度如全面實施，將會造成行政機關的「分配式」核發，且核發之金額可能在上位者與下位者爭利，是否能落實政府實施此制之精神？對行政效率能提昇？有待商榷！

另有部份受訪者則對績效獎金制度提出具體建議，認為個人績效獎金配合每三個月一次之平時考核辦理，獎金發放對象以不超過機關員額總數 10%為原則(449)；亦有受訪者指出，行政機關很多職位是單一無法相互比較的，考績立足

點並不相同，又不像地政事務所，戶政事務所人員，工作項目雷同可以評比(919)。單位業務績效係團體合作成果，且因職等、職務不同配置已難公平，如再因個人績效獎金更易產生同仁間隙(732)。甚至，個人績效獎金制度的實施，令基層人員又懷疑將代替何種政策(526)。在團體績效獎金部分，受訪者則表示同一層級行政機關業務如無法予以公平、合理的量化，所謂團體績效獎金亦難求得公平(451)。

第七節 考績執行現況評估之意見分析

本節所探討的重點，在於受訪者對考績制度存廢之看法，受訪者是否有能力公平客觀的衡量考績，對考績結果最有影響力的關鍵人物，以及當考績結果未盡如人意時，受考者最常採取之行動，茲分述如下。

壹、認為打考績是一件惱人與痛苦的工作。

在 1415 位受訪者中，有 315 位 (22.3%) 表示非常贊成，有 690 位 (48.8%) 受訪者表示贊成，有 246 位 (17.4%) 表示不贊成，只有 16 位 (1.1%) 表示非常不贊成。調查結果顯示，有高達七成以上之受訪者認同「打考績是一件惱人與痛苦的工作」的說法。本問題之結果也具有相當高程度之共識性，這也難怪在公共行政與企業管理學術與實務界有完全廢除考績制度之議。

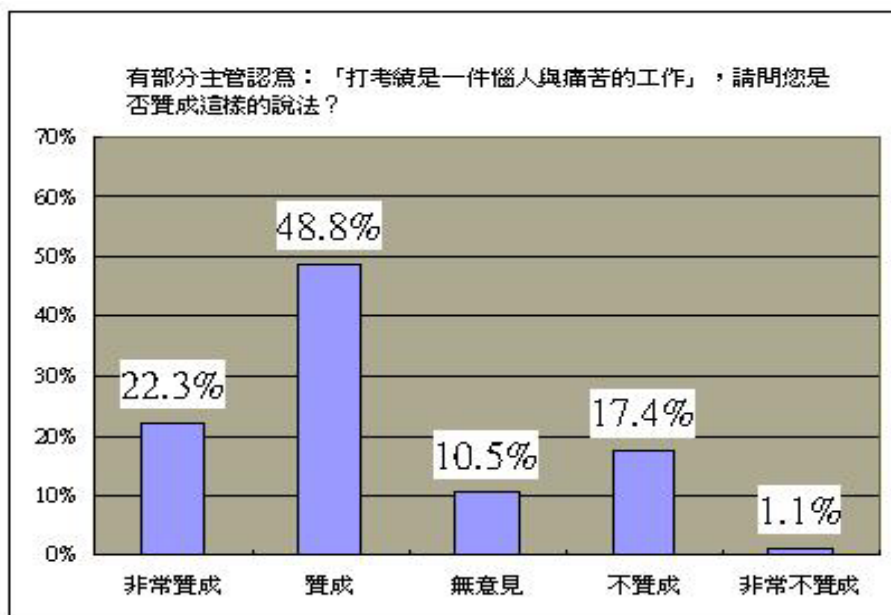


圖 10-39

贊成廢除考績制度的受訪者認為公務人員的工作性質，本身既無客觀的績效指標，也難以量化方式評估，且官僚體制內資源之分配係深受權威及政治利益考量，考績過程中人為好惡佔極大多數，致使得基層員工的權益，往往遭受漠視，無法公正客觀地呈現工作成果之績效水準，因此建議不如廢止考績制度。

意見一：公務人員在面對民眾服務品質之壓力，已經非常努力表現，工作量與日俱增，尤其地方政府面臨財源之不足而工作量增加，常常有主動加班無加班費之情形，再以考績之壓力來加諸其身，於心何忍(34)。

意見二：本人非常不贊成考績制度，因為現行制度硬性規定必須有至少 25%以上的人為乙等，但除非有重大缺失，否則大多數同仁表現均相當，徒增主管困擾，且考核項目均難以具體量化，何況即使給予評分，各人主觀分數差距很大，也難達客觀及公正，建議取消考績，把乙等獎金做為加薪的額度，再提供少數的優等獎勵表現突出同仁即可(230)。

意見三：建議取消考績制度，畢竟國王的人馬始終被考列甲等，犧牲者多為基層實作的員工。人為好惡佔極大多數，實無法公正客觀的呈現出個人應得

的考績(620)。

意見四：廢除公務人員考績制度，而以「行政機關績效獎金制度」為主體，俾促成團隊的同舟共濟，並避免公務人員考績比例限制，而當團隊各成員表現皆佳時，主管難以評定(281)。

意見五：公務人員之績效本無客觀指數可為評估，勉強有一「考績制度」存在，一直是爭議之所在，製造內部人員不和及對立、衝突，只見其害未見其利。不論百分比為何，低階公務員永遠得乙等機率大於甲等；反之已晉高階人員，即使尸位素餐，得甲等機率永遠高於得乙等，此種制度無存在之必要(858)。

至於廢除考績制度後之替代性做法為何？受訪者認為善用現行人事措施即足以控制員工，且只需針對績效表現之兩極者(特好與特差)予以處理即可。

意見一：取消考績制度，少數表現特好者，另發給獎金；表現不佳者，依情節予以資遣、減薪、降等之處分(68)。

意見二：直接強化人事、任免、陞遷：員額控制制度，不宜花過多人力或資源去處理考績制度(130)。

意見三：全面廢除流於形式不切實際之現行考績制度，以及廢除獎金制度，而改採民間企業發給年終獎金即可(481)。

貳、對於自己是否有足夠的知能來進行對部屬的考績工作之看法

在 1412 位受訪者中，有 200 位 (14.2%) 表示非常同意，有 1052 位 (74.5%) 受訪者表示同意，有 64 位 (4.5%) 表示不同意，只有 8 位 (0.6%) 表示非常不同意。調查的結果中顯示，大部分的受訪者都同意自己有足夠的知能來進行對部屬的考績工作。

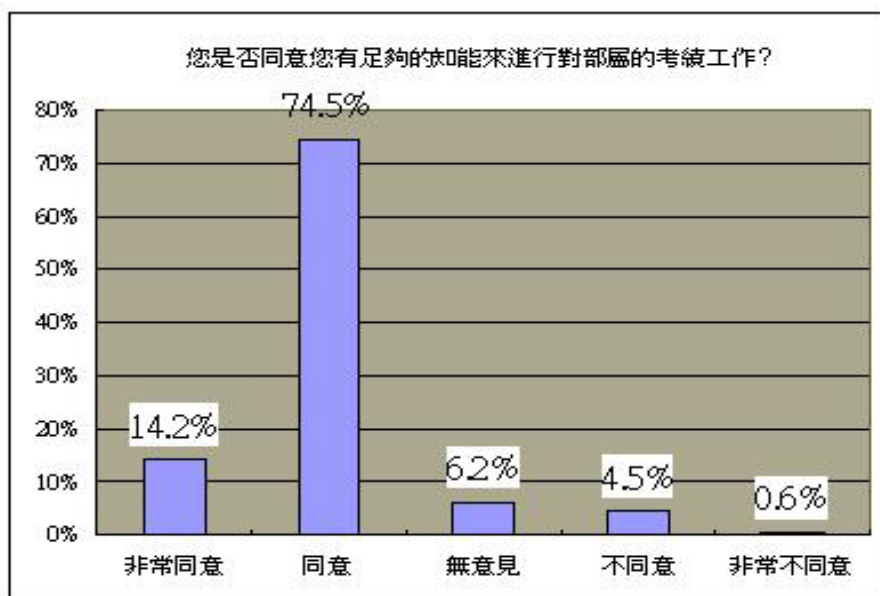


圖 10-40

參、對於自己是否能確實地衡量部屬的績效之意見

在 1416 位受訪者中，有 176 位（12.6%）表示非常同意，有 1100 位（77.7%）受訪者表示同意，有 59 位（4.2%）表示不同意，只有 5 位（0.4%）表示非常不贊成。調查結果顯示，有高達九成之受訪者認為自己能確實地衡量部屬的績效。

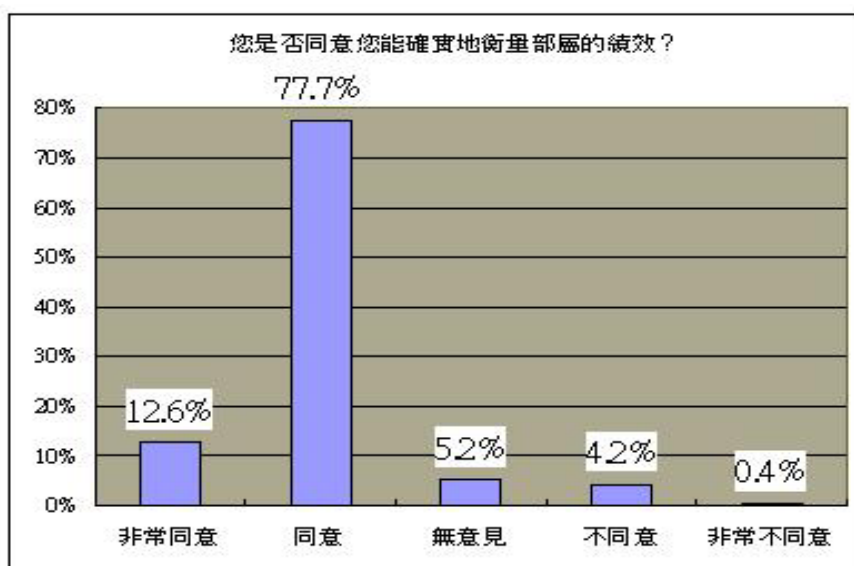


圖 10-41

肆、對於自己打的考績與其心中對部屬的績效衡量結果是否一致之問題

在 1409 位受訪者中，有 134 位（9.5%）表示非常一致，有 982 位（69.7%）受訪者表示一致，有 152 位（10.8%）表示不一致，只有 8 位（0.6%）表示非常不一致。調查結果顯示，有八成以上之受訪者均能確實評核部屬考績。但值得注意的是，也有一成之受訪者認為自己打考績不能確實反映心中對部屬之工作績效評核。

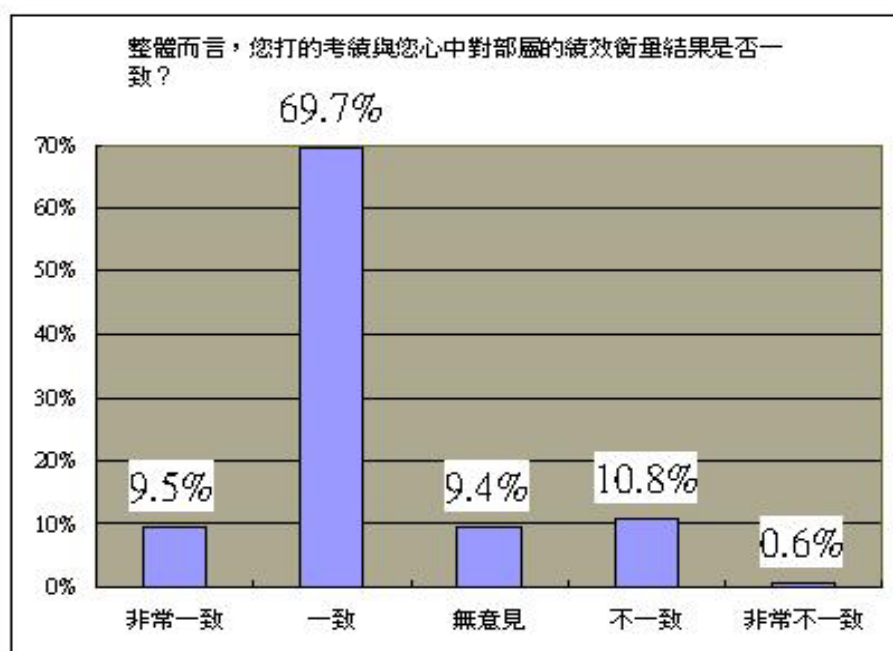


圖 10-42

此外，部分受訪者在填答開放式問題時則對考績制度之公正性持質疑的態度，認為現行考績制度無論在制度設計以及執行皆無可避免受到其他外力因素干擾，如未以法定考績項目進行考評、以比例方式決定考績成果、以平時印象為主而非精確的工作績效、以及受到政治關係之影響，故不可能客觀正確進行工作評鑑或績效衡量。當前考績制度的評鑑方式，受直屬主管的直覺、主觀印象及喜憎好惡影響，並非公正客觀的評鑑。

意見一：考績無論如何打，都不可能公平，所以何必在乎呢？(243)

意見二：考評項目如學識、態度、績效等，根本未做為評等參考，事實上，大多數的機關決定甲等比例的標準，只是年資順序或請假時數或有無出國、有無升官(848)。

意見三：目前考績制度由單位衡量，再經委員會做成各單位考核(決定甲等或乙等)人數，事實上則以比例方式處理，致對於工作負荷較重之單位，形成不公平現象，當然，這是機關內部之技術問題，惟亦造成考績淪為分配、輪流之現象(948)。

意見四：地方機關在辦理考績時，極易受地方派系左右，而影響考核結果之客觀性，因此，未來修法時，允宜建立防弊機制，以免淪為民選首長，排除異己之工具，例如連續二年考列丙等，予以資遣或年年考列乙等(986)。

意見五：主管對屬員考績評核，多以平時印象為主，多數機關未落實平時考核制度(159)。

意見六：其實考績制度無論有無甲等比例限制，被考列乙等者，是確實工作成績比人差一點。只是大部分仍有偏愛、私心或接受關說之情形(571)。

意見七：人為好惡佔極大多數，實無法公正客觀的呈現出個人應得的考績(620)。

意見八：國人的習性是褒多懲少，揚善隱惡，很難大公無私的完全超然的考評，此乃考績制度無法真正落實的原因(653)。

意見九：考績制度的落實與否牽涉到主管個人對部屬的喜好及是否公正、客觀，衡諸絕大部份主管打考績時首先衡量的不是工作績效，而是關係的親疏，對於不會奉承的部屬，考績制度再如何的修改她永遠都是弱勢者(806)。

意見十：現行考績制度對於犧牲奉獻的人竟無保障，許多主管均以「直覺式判斷」來處理年終考績，如果配合度較差者最終結果就是「乙」等，部份受考者仍循人性弱點，平時對長官逢迎而工作表現平平，然而最終考績仍必然「甲」等(665)。

意見十一：主管每年打考績總重複零和遊戲，卻因平時多無明確工作交辦績效追

蹤紀錄，年終只能依一些瑣碎表面之獎懲，請假紀錄作評比(有人善於經營這方面數字)，結果自難公允服人，宜建立一套人性化而能針對每位工作人員職位層級，工作態度及自我要求成長等多面向評量之平時紀錄表(可交各人自填，主管按月收回評量)，年終彙整即為具體工作表現評量依據(704)。

意見十二：考績制度之好壞，不在制度本身，在於考核者是否憑良心對部屬之工作績效加以真實的考核，有些主管比較「忠厚」，對績效不佳的部屬亦「不忍心」評列乙等或丙等；有些主管更有私心，對「自己人」不管好壞，一律甲等；有些則相當公正。因此如何使主管能真實的考核部屬，才是考績制度健全與否之主要關鍵(1295, 1307)。

意見十三：基層地方首長來自選舉，因此一切以選舉為考量，考績往往形成不公。

關係是否夠好、夠硬之因素，反而左右真正的績效(47)。

意見十四、考績制度無法發揮作用，係因整個政治文化及機關內部組織文化不健全所致，影響所及，許多主管不願意當壞人或者私心作祟，致使考績逐步流於形式化(913)。

伍、考績結果之關鍵決定者為誰之看法

在 1386 位受訪者中，有 595 位 (43%) 受訪者認為個人考績結果最關鍵的決定者是單位主管，其次有 459 位 (33%) 認為是直屬主管，有 291 位 (21%) 認為是機關首長。但僅有 25 位 (2%) 的受訪者認為最關鍵的決定者是考績委員會。調查結果顯示，有七成以上受訪者認為考績結果之最關鍵決定者為直屬主管或單位主管。

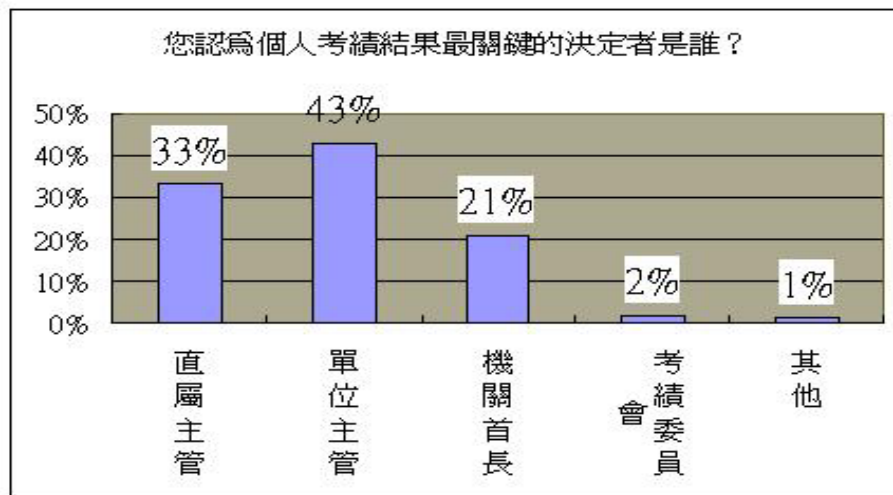


圖 10-43

針對此題，為了進一步瞭解中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員的不同，認為考績結果最關鍵的決定者為誰的看法，是否會有顯著的差異性，遂提出以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響認為考績結果最關鍵的決定者為誰的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響認為考績結果最關鍵的決定者為誰的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響認為考績結果最關鍵的決定者為誰的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響認為考績結果最關鍵的決定者為誰的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-23 所示：

表 10-23：您認為您個人考績結果最關鍵的決定者是誰？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
直屬主管	個數	230	192	422	121	321	442
	百分比	36.5%	31.3%	34.0%	31.3%	34.3%	33.5%
單位主管	個數	304	232	536	112	464	576
	百分比	48.3%	37.8%	43.1%	29.0%	49.6%	43.6%
機關首長	個數	88	175	263	146	134	280
	百分比	14.0%	28.5%	21.2%	37.8%	14.3%	21.2%
考績委員會	個數	8	14	22	7	16	23
	百分比	1.3%	2.3%	1.8%	1.8%	1.7%	1.7%
	總和	630	613	1243	386	935	1321
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0			0		

從表 10-23 可知，「中央與地方」之比較、「簡任與薦任」之比較，顯著值均小於 $\alpha = .05$ ， H_0 被拒絕，因此可得無論中央與地方的公務人員或簡任人員與薦任人員的不同，皆會影響認為考績結果最關鍵的決定者為誰之看法。就中央公務人員與地方公務人員來看，皆認為單位主管才是考績結果最關鍵的決定者，但中央公務人員的比例較高，多約 10%；就簡任人員或薦任人員來看，簡任人員認為是機關首長的比例最高，而薦任人員認為是單位主管的比例最高(將近五成)。

陸、有關考績結果決定前，當受考者得知無法獲得甲等時，認為最可能改變考績結果之問題

在 1344 位受訪者中，有 499 位 (37%) 受訪者認為找機關首長最可能改變考績結果。其次，有 323 位 (24%) 認為找單位主管，但有 227 位 (17%) 受訪者認為考績結果是無法改變的。

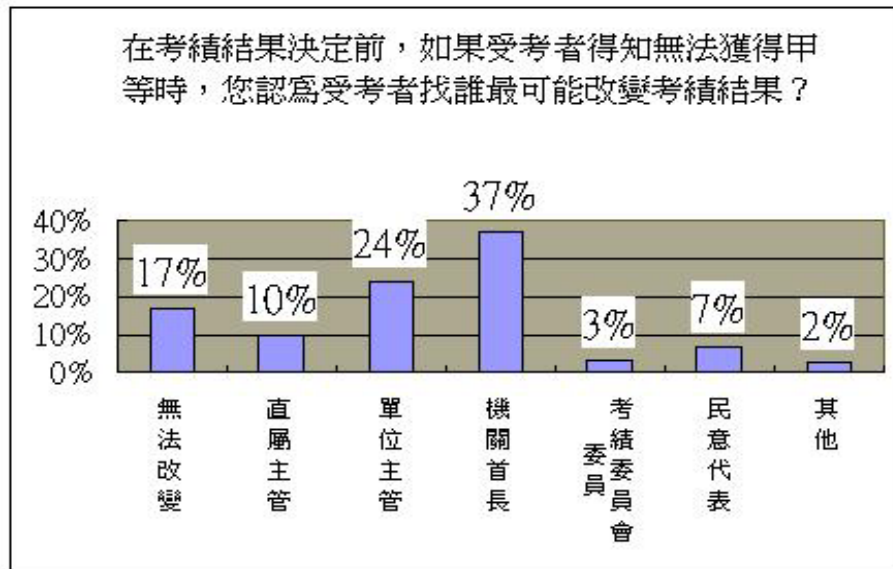


圖 10-44

針對此題，為了進一步瞭解中央與地方的公務人員，以及簡任與薦任人員的不同，認為最可能改變考績結果者為誰的看法，是否會有顯著的差異性，遂提出以下的研究假設：

(一)中央公務人員與地方公務人員之意見差異

H0：無論中央與地方的公務人員，都不會影響認為最可能改變考績結果者為誰的看法。

H1：中央與地方公務人員的不同，會影響認為最可能改變考績結果者為誰的看法。

(二)簡任人員與薦任人員之意見差異

H0：無論簡任人員與薦任人員，都不會影響認為最可能改變考績結果者為誰的看法。

H1：簡任人員與薦任人員的不同，會影響認為最可能改變考績結果者為誰的看法。

對於上述研究假設進行交叉分析檢定的結果如下表 10-24 所示：

表 10-24：考績結果決定前，如果受考者得知無法獲得甲等時，您認為受考者找誰最可能改變考績結果？

		中央	地方	總和	簡任	薦任	總和
無法改變	個數	122	81	203	80	137	217
	百分比	20.1%	13.7%	17.0%	21.7%	15.2%	17.1%
直屬主管	個數	68	49	117	44	78	122
	百分比	11.2%	8.3%	9.8%	12.0%	8.7%	9.6%
單位主管	個數	201	86	287	69	242	311
	百分比	33.2%	14.6%	24.0%	18.8%	26.9%	24.5%
機關首長	個數	162	302	464	138	349	487
	百分比	26.7%	51.1%	38.8%	37.5%	38.8%	38.4%
考績委員會委員	個數	26	12	38	12	27	39
	百分比	4.3%	2.0%	3.2%	3.3%	3.0%	3.1%
民意代表	個數	27	61	88	25	67	92
	百分比	4.5%	10.3%	7.4%	6.8%	7.4%	7.3%
	總和	606	591	1197	368	900	1268
	百分比	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	p-value	0			0.005		

從表 10-24 可知，「中央與地方」之比較、「簡任與薦任」之比較，顯著值均小於 $\alpha = .05$ ， H_0 被拒絕，因此可得無論中央與地方的公務人員或簡任人員與薦任人員的不同，皆會影響認為最可能改變考績結果者為誰之看法。就中央公務人員與地方公務人員來看，中央公務人員會認為單位主管是最可能改變考績結果者，而地方公務人員卻認為機關首長才是最可能改變考績結果者；就簡任人員或薦任人員來看，皆認為機關首長是最可能改變考績結果者。

柒、有關受訪者觀察其服務機關之受考者對於考績結果不滿意時，最可能採取的行為之問題

在 1266 位受訪者中，有 561 位（44%）受訪者認為受考者所可能採取的行動為消極怠工。其次，有 209 位（17%）認為受考者為不會採取任何行動，有 161 位（13%）認為受考者會找人關說，而僅有 135 位（11%）認為受考者會依法申訴。因此調查結果顯示，有四成以上之受訪者，認為受考者對於考績不公之反應

為消極怠工，而僅有一成受訪者認為受到公平考核之公務人員會採取法律途徑。

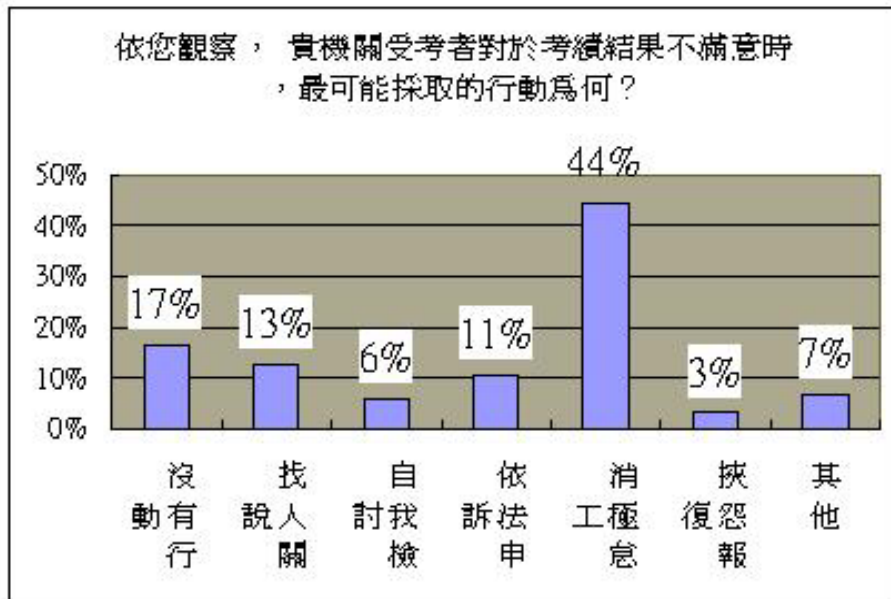


圖 10-45

對於考績結果不滿意時除出現上述找人關說、自己檢討、依法申訴、消極怠工、挾怨報復等各項行動外，尚有十一位受訪者表示因人而異，同時二位表示各種情形都曾發生；至於所採取的其他行動，有十九位表示向親朋好友及同仁抱怨考績不公，十五位直接找主管要求說明或表達不滿、五位表示工作情緒低落、二位表示申請調離開原單位、二位表示會採取吵鬧威脅的方式、二位表示會採取對主管不理不睬但工作照做的方式、二位表示請休長假等現象，一位表示撥弄是非製造對立。但值得注意的是，出現較多的情形係找主管要求說明或直接向其抱怨，並將得不到甲等的原因直接歸咎於主管，因而造成主管在考績評定時要考慮承受下屬反應之各種風險可能，以及考評者必然出現抱怨、情緒低落等有礙工作推展之後果。

第八節 結語

根據前述對於「行政菁英」進行的調查分析結果顯示，渠等對於公務人員考

績制度的改進意見，謹歸納整理並加以說明如次：

壹、考核項目

現行「公務人員考績法」所訂定以工作、操行、學識及才能之評定項目尚為大多數人所認同，並視「工作績效」與「工作態度」為最重要的考評項目；惟「學識」、「才能」及「操行」等項之考評方式似應有所改進，加強「評鑑項目」與「工作產出績效」之關聯性及採取客觀及量化的標準，故對於「學識」乙項之評鑑，似可朝向增加「業務研發」與「終身學習」之成果，而非僅以過去之「學歷」為限；並須發展出與工作產出具有直接關聯性之「操行」及「能力」指標。

同時，調查結果顯示有關考核項目分權化的問題，也就是授權由各機關依其業務特性與發展目標，自行訂定考績項目，或由考銓機關訂定較為彈性之考核項目，由各機關依據其工作性質與目標參酌採用，是未來改進考績制度時值得思考之方向。調查結果也顯示許多受訪者認同對於不同官等之公務人員進行績效考評時，應採用不同之項目與標準來衡量其工作績效。

貳、考績等第

現行公務人員考績結果所呈現出的等第與分數並列方式，廣為各界所認同，另，經歸納開放式問卷方式者之意見，為增進考績制度甄別績效水準之效度，可考慮增加考績等次，如「優」或「特優」等；同時也有意見認為可改變現行考績等第名稱，將現行較具價值判斷性之名詞，如：甲、乙、丙、丁等，而改為工作達成程度之名詞，如「佳」、「可」、「待加強」、「不及格」等。

至於問卷結果對於甲等是否應設限之問題，呈現出正反意見大致相當的情況。就彙整開放式問卷的意見，顯示反對甲等比例設限之主要原因係認為在執行上，因現行考績制度未能有效鑑別績效水準以及易對基層員工產生不利，故採取限制措施將可能造成更多的個人怨懟與破壞團隊精神；而支持甲等設限者係認為

因考績制度運作長期遭受扭曲，造成多數人員誤認考績獎金係為薪酬的一部份，故認為甲等設限會影響其既有利益，或認為在現行考績制度之下，絕大部分的等第僅為甲、乙二等，故對於考績獲得乙等者，賦予負面標籤之印象。

故對於有關考列甲等比例之設限問題，宜從結構面上增加考績等第並限制其比例，以及在執行面上從嚴認定考列甲等之事蹟與條件，並改善考績制度之客觀性與公正性，俾正本清源地解決存在已久的問題與發揮考績制度之激勵功能。同時，或許可考慮以「單位績效」為基礎，來決定各單位考列各等第人數之比例限制，並對於不同官等間考列各等第之比例限制應有所不同。

另外，根據調查結果，可考慮在進行考績評核時，採取競爭方式，將每位受考者與他人逐一比較，排定其優劣順序及考績分數與等第。

參、考績過程

就調查結果顯示，多數受訪者認同現行法律辦理考績人員應力求嚴守秘密的規定，且為求考績制度之順利執行，主管人員應接受辦理考績之相關訓練，瞭解考績制度之內涵及訓練工作績效評斷能力，俾以切實執行考績制度及避免流於形式。

就考績委員會票選委員之名額部份，問卷調查結果顯示其比例可提高為四至五成，高於現行三分之一為宜，同時也認為有必要強化考績委員會之功能與公信力，以及增加票選委員的自主性，以消除對考績委員會之功能不彰印象。

對於是否希望能獲得更多關於個人考績結果之相關資訊，以及受考者是否應有較多的意見表達機會之問題，根據上述調查結果，似可考慮提供受考者與主管溝通或陳述個人績效表現之機會，並提供除考績等第及分數以外之考績評量資訊，以做為改善績效或學習及培養能力之參考。

有關公務部門師法企業界採取三百六十度全方位評估方式之做法，在本次調查中，雖獲得公務部門某種程度之認同，惟亦存有不同之意見與看法，如對於以同事間相互評量、下級對上級之評量以及由服務對象對受考者進行評量之結果，

作為考績結果之部份，則難謂獲得多數肯定與認同，故如欲於公務部門推動三百六十度評量方式，可從接受度較高之自我評量工作著手，將其納為考績結果的一部分，其餘部分則作為考評者對受考者進行個人考績評核時之參考；或將所有三百六十度考評方式，僅作為受考者蒐集考績資訊來源管道，考績評定仍由主管進行。

此外，亦有許多受訪者認同在考核過程中應重視辦理「平時考核」工作，否則將難以做到公正客觀的評鑑，以及無法即時將考績資訊回饋給受考者，以作為績效改善之檢討依據。

肆、考績功能

有關考績評核結果之運用，有必要配合公務部門人力資源發展之目標，作為諸如：職位陞遷、晉級升等、發給獎金、命令離職以及培訓之依據，此外，根據受訪者填具開放式問題之意見，建議對於績效表現良好者之獎勵方式，可考慮除發給獎金之獎勵方式外，可採取如放假、優先遷調等方式，或其他較具人文精神之獎勵方式，避免過分強調以金錢作為獎勵之唯一手段。此外，對於連續兩年考績考列丙等者，應予以「資遣」方式處理，則獲得高度之共識。

有關行政機關績效獎金制度之意見調查中，受訪者幾乎泰半贊成實施此一績效獎金制度，多數並認為將有助益於提昇機關整體及個人績效，以及型塑重視績效的行政文化和落實各機關之施政目標，惟仍對於是否能依據實際工作表現或績效發給獎金之問題，多持保留態度，故未來在執行「行政機關績效獎金制度」上，應設法建構具有信度、效度及公平性之考績制度，方能真正發揮激勵士氣及提昇公務人員績效之功能。

伍、考績執行現況評估

根據調查結果，雖然多數主管認為自己已具有足夠之知能來進行對部屬之考核工作，且其認為其所打的考績與其心中對其部屬的績效衡量結果相當一致，但

多數主管認為進行考績評鑑係一件苦惱及痛苦的事情。部分受訪者在回覆開放式問題者之意見中，則認為現行考績制度的評鑑方式缺乏信度、效度及存在公正性不足之問題，且多以比例方式決定考績成果，以及往往以平時印象而非精確的工作績效，並受到個人好惡及政治關係之影響，故難謂公正客觀之評鑑。故未來考績制度改進之目標，應致力於建立具有信度效度的評鑑方式、強化公務人員對於考績制度公正性的認知，並考慮增加受考者與考評者溝通的機會，以及研擬辦理考績評鑑之實務指引，或提供主管接受考績評核之訓練，以避免流於武斷及主觀判斷。

此外，大多數受訪者皆同意考績結果之關鍵決定者為主管或單位主管，當得知無法獲得甲等時，有近四成之受訪者表示最有可能向單位主管尋求改變考績結果，其餘認為最有可能向直屬主管或單位主管尋求改變之機會，而只有少部分受考者認為無法改變結果。日後為避免相關人情壓力及政治力量介入考績評鑑之過程，考績成果之決定實應尊重直屬主管之考評意見，以及強化申訴管道，避免其他因素之干擾，或許較能確保考績制度之公正性。

最後有關對於員工對於考績結果不滿意之行動，本章調查發現往往採取消極怠工之方式作為回應，不僅個人績效未能改善，甚至影響個人之工作士氣及態度，連帶破壞組織團隊工作表現，故未來有關考績制度設計上，應避免僅強調對於工作績優者之獎勵，亦應一併考慮對於績效不佳者之輔導工作，以及協助其改善績效，使得考績制度能成為績效管理之手段，以及有效提昇個人及組織績效之工具。

綜合前面各章現狀探討、理論分析、標竿學習以及實證研究的結果，下一章將提出本研究的結論與政策建議，以備未來改進公務人員考績制度之參考。

第十一章 研究結論與建議

本章主要分為兩個部份，首先是將前述各章所討論到之現行考績制度法制面、實務面的問題，以及相關問卷調查結果，進行重點式總結。在第二節部分，則針對考績制度的問題，分別從整體制度之興革、涉及法律修改之興革和立即可行之興革三個層面，提出原則上具有可欲性與適法性，同時希望兼顧可行性的建議事項，以供未來改進公務人員考績制度參酌之用。

第一節 研究結論

本研究第二章係根據現行考績法制的相關規定，探討考績法令和實際執行上的各項問題，配合第三章與第四章對於考績理論的分析，藉以得出希望兼具理想性和適法性的改革建議基礎。第五章至第八章則是藉助他山之石，探討外國先進國家、我國民間企業、私立大學與軍職人員績效考核制度的特色與內容，以擷取具有參考價值的制度或精神，得出公務人員考績制度改進之啟示。第九章呈現本研究小組成員經由腦力激盪方式，對這些重要問題所提出的觀點或建議，至於第十章則針對行政菁英所作的問卷調查結果，瞭解實務界對考績制度現況及未來改進方向的想法，最後整合分析成為本研究報告的結論。

綜觀我國考績制度全貌，因處於五權分立的憲法體制下，故現行有關考績的「法制事項」屬於考試院權限，理應排除行政院獨立提出相關法律案之權。但此種劃分「法制」與「執行」事項分屬不同憲法機關的作法，產生下列兩大問題，首先是若有涉及實際管理與執行的具體行政任務，其非考試院所能越俎代庖，否則將逾越法律所授權或所得授權範圍，而有違法、違憲之嫌。其二是考績在本質上和行政管理過程息息相關，行政院雖是最主要的用人機關，但卻無法擁有完整的考績立法與執行權限，故在實際運作時，才會出現行政機關因應需要自行發展

各項績效考核制度，但無法納入現行考績法架構的情事。

經由本研究小組進行各項討論、調查、分析與座談後，發現目前考績制度的法規面與執行面確實存有許多改進空間。誠如在本研究問卷調查顯示有七成以上主管認為打考績是一件惱人而痛苦的工作，同時有許多受訪者在問卷中提出各項問題，直指考績法有許多應興應革的事項，甚至有學者質疑考績法存在的必要¹，此印證於目前存在的種種問題，確實值得注意。事實上，現存考績制度的各項問題彼此息息相關，其不僅需要第一線辦理考績人員的參與與改進，同時也有賴於政策主管機關以宏觀的視野和遠見，俾能解決種種缺失，或減輕對於國家整體施政績效的負面影響。延續本研究的分析架構，本節仍從考績的內容、考核的過程和考績結果的運用三方面加以論述。

壹、考績內容的問題

一、考績種類之檢討

有關應否將現行年終考績、另予考績和專案考績三種類型加以簡化之議，本研究認為就目前運作狀況來看，現有三種類型尚未有必須立即調整的急迫性。且在加強重視平時考核的前提下，應對新進人員、調職人員儘早提供績效回饋資訊，故另予考績實有存在的必要。但必須注意的是防止參加另予考績的人員，成為考列乙等的犧牲者。就此問題而言，其需要強化辦理考績者在考績過程中的技術與能力，或給予管理者必要的訓練，以避免考績不公的情事發生。

從本研究對先進國家的比較經驗得知，除定期（年度）考績是必有類型外，唯日本有「特別考績」，且又有相當的制度彈性。至於我國民間企業對考績制度的規劃，著重與公司整體策略與經營目標相結合，因此問題不在採用何種考績種

¹ 請參閱施能傑於考試院主辦，「當前文官體制重要問題之探討」學術研討會中所發表之評論文章，〈需要公務人員考績法嗎？〉，民 90 年。此外，亦有若干受訪者於意見陳述中，直接認為應該取消公務人員考績制度。然本研究小組認為一套完善的人事制度不能沒有考績制度，思考如何改進現行考績法制，才是面對問題、解決問題之正辦。

類，而在於如何透過定期與不定期的績效評估與考績評核面談，使雙方達到溝通效果，並藉此檢討員工工作表現與解決所面臨之問題，以達成預先設定之目標。此外，無論是外國公務人員或國內民間企業的考績制度，均相當重視平時考核的落實並與年度考績結果相結合，而毋需考慮受考者任職時間與考績之間的關係。因此，對於考績種類的思考，似不必侷限於應否簡化的問題，而應將重點放在其他會影響考績結果公正性與正確性的議題上，例如考核項目的訂定、考核程序的進行、辦理考績人員能力的提昇等等。

二、考核項目之訂定

關於考績法第5條第1項規定的考核項目為工作、操行、學識、才能四項，經調查有七成受訪者認同目前的規定，至於在受訪者所認為最主要的考核項目方面，以「工作績效」(39.8%)和「工作態度」(36.0%)兩項最受關注，可見受訪者較認同考績的項目應以工作本身為主。因此即使目前的工作、操行、學識、才能四項法定的考核項目，受訪者認同比例達到七成，但是問及受訪者關於考績重要性的看法時，即可看出工作績效、工作態度之重要性遠大於學識才能與人格特質。此外，在受訪者所表達的其他意見中，工作創造力、團隊合作的能力、工作配合度、溝通協調的能力、未來發展潛能、乃至於個人工作績效進步程度、工作適任度等都是考績項目修正可茲參考的重要指標。至於就各國經驗中，例如英國、日本、新加坡等，將工作績效、工作所需具備的基本能力與未來潛力，皆納入考核項目中，值得我國參考。

不過特別值得注意的是，從行政菁英的問卷調查結果來看，有高達八成以上之受訪者認為，依據官等、主管與非主管之不同，考核項目應有所區分，這也反映出考核項目不宜毫無差別，以免無法確實考核。例如本研究第三章在分析以工作成果為考績評核的標準時，指出必須注意考績標準的訂定，應考慮受考者的職位或工作特質。此外，美、英、法等國的考核項目，以及從我國民間企業的考核表設計，均會配合受考者職位或職務的特性不同，來發展不同的考核標準，以提

高考績的鑑別力。基於相同理由，本研究小組在討論過程中，亦大致同意此種因應官等、主管與非主管之不同，訂定不同考核項目的作法，因此可列為未來改革之參考。

三、考核項目之分權化

本研究第三章第二節在分析考績的理論時，即強調各機關應有自定績效管理目標的權限，由各機關根據需求自行選擇最適當考核項目、評核技術與績效管理過程。因此，本研究亦特別重視因應各機關業務特性與核心能力的不同，來訂定不同考核項目的「分權化」議題。從美國、英國、法國、日本、紐西蘭等國的考績制度研究可知，這些國家對考核項目的訂定較具彈性，能根據各機關單位的業務特殊性質加以調整。至於民間企業對於考核項目的訂定，不僅藉此表現出其所重視的價值與所欲達成的目標，且常會區分主管和一般員工兩種層級，以凸顯不同層級所需的評估項目。再就行政菁英的問卷調查結果來看，亦有四成以上受訪者贊成考核項目分權化的作法。

本研究小組在考核項目應可分權化訂定之看法大體上已獲具共識，但關於分權化之適法性問題仍待解決，到底考核項目要直接由法律授權？抑或由法律訂定各機關共同的核心項目，其餘則授權各機關訂定？即產生許多不同意見。我國在考績項目之考核細目之訂定規則上，可透過修改考績法之規定，訂定由法律授權各機關依據其業務性質、人員所需具備的核心能力等，訂定各機關單位切實可行的考核細目，給予各機關較大的彈性。倘若直接由法律授權各機關，又必須確保各機關有足夠能力去訂立合適的考核項目，且不會有所偏頗。若需要法律訂定各機關共同的核心項目，訂定的詳細程度亦須拿捏得宜。總之，如果考核項目是採一體適用的方式，固然方便人力資源管理者的作業，卻因考核項目流於空泛，不具充分的針對性與具體性，而無法發揮激勵作用，使員工的態度與行為朝向考核項目所設定的方向前進。至於考核項目分權化的推動，則需要各機關進行考核項目與工作內容的配合度分析，宜避免因循與比照現有考核項目，否則將無法根據

不同機關特性建立不同考核項目，達到增進考績信度與效度之目的。

四、等第比例之設限

現行考績法並沒有等第比例設限的規定，但在實際運作上，主管機關則以「道德勸說」方式將甲等比例限定在二分之一至四分之三之間，以矯正過去甲等比例過於寬濫的弊病。現行作法只是權宜之計，未來仍需要透過修法方式，才能解決目前有關等第是否設限的兩項問題：首先是法條規定本身矛盾，即現行考績法第6條第1項規定根據分數決定考績等第，但第9條、第12條第1項第1款與第13條規定，皆蘊含等第決定分數的結果；其次是法律規定與實際狀況不相符合，即法律並無等第比例設限的規定，但民眾對公務人員考績甲等比例過高的現象卻有所批評，以致需透過「非正式管道」進行等第比例設限。然而就等第比例設限與否的議題觀之，等第比例設限雖可增加個人與團隊競爭、鼓勵爭取績效表現、減少不同主管因寬嚴不一造成不公平結果，以及符合人類行為具有常態分配的原理，不過一旦硬性規定各等第比例，則首先面臨個人、單位或機關之間難以真正進行比較，同時也可能造成同一個機關內必須強制區別優劣，導致團隊信任與單位和諧的破壞，反而不利於總體績效的提昇。由此可見，考績等第比例設限與否，是一項爭議性極高的議題，無論最終採取何種途徑，均無法完全避免可能衍生的副作用。

其他國家對於是否採取等第比例限制，並無一致性的作法，例如日本與新加坡即予以採用，但也有國家並無統一規定。然而從本研究所檢視的民間企業中，可發現一般均對考核結果採行強迫分配方式，類似國內軍職人員的考績制度，透過比率限制的作法，使各等第維持一定的比例。此種採取等第比例設限的情況，除了希望強迫鑑別受考者的優劣外，尚考慮到組織的整體資源並非無限，故有必要透過設限方式，使資源配置更有效率、更具合理性。

從問卷調查結果觀之，受訪者對本問題的看法呈現偏兩極化之反應，贊成甲等比例設限的受訪者佔41.8%，不贊成者佔53.1%，再從質化資料可發現受訪者

對於甲等比例是否設限的議題，呈現回應強度與頻率皆較高的現象，顯示這項議題受爭議與受重視的程度。另一方面在有關考核方式的調查，卻顯示有六成五的受訪者同意採用競爭型的考核方式，似乎又較偏好採取等第比例設限。此結果某種程度上反映出當前考績制度的內在邏輯並非全然一致，從而也造成公務人員本身對考績制度的認知也不盡然邏輯一致，且衍生出現行考績法在執行時，往往出現各種雖然不符法律規定，但卻不得不然的情事發生。

誠如第二章第七節所述，現行考績法條文本身因等第與分數並存所產生的矛盾現象，必須配合等第比例設限與否同時予以調整。倘若甲等比例設限，意味著考績採用競爭性的原則，亦即等第決定為重分配決策，由受考者爭取有限比例的甲等，但現行考績法第6條根據分數決定等第，以及第12條第1項第1款和第13條有關平時考核功過的規定，均應隨同修正，以免產生矛盾。此外，現行名義上有四個等第，實質等於只有兩個等第的現象，有調整之必要，且可考慮重新設計等第的結構與比例分配，以增加鑑別度，同時針對被評最佳等第與最劣等第者，必須提出工作上的具體行為或其他事由，以茲佐證或保障受考評者的權益。如此一方面有助於等第分配合理化，二方面避免比例設限過嚴而打擊公務人員士氣，三方面亦可改善現行無法獎勵真正優秀公務人員的現象。

倘若甲等比例不予設限，反映的是非競爭性的原則，亦即等第的決定是採用分配性決策，則現行考績法第9條有關同官等比較の規定應予修正，並應廢除目前以「道德勸說」方式限制甲等比例的作法，由管理者確實按照考績表的考核細目給予分數及加總計分。同時，為了防止歷年來等第比例不設限造成考績甲等比例過高，以致考績結果未能反映受考者真實績效的缺失，此套非競爭性的考績哲學應和團體績效考核制度進行更緊密連結，藉此管理者才能負起管理責任，防止因甲等比例過於寬濫導致失去激勵作用、降低組織整體績效。

總而言之，比例設限的基本精神應是在凸顯表現優異之公務人員，給予獎勵，發現工作績效不彰的人員，促其改善，無論是不設限但最終甲等比例過高，或雖設限但允許甲等的範圍過大，都容易使獎勵之效果打折扣。換言之，本研究

小組認為思考考績等第比例應否設限的問題前，首要之務是釐清考績到底採取競爭性的原則或非競爭性的原則，並據此修正目前法律規定的矛盾現象，其次則是在考績過程中增加考績結果的公平性與正確性，因此，相關配套的建立或現有考評機制的強化，例如加強辦理考績人員的能力培養訓練、增加管理者的管理責任、落實平時考核的精神，或引進 360 度評估的技術等，均是我們在進行制度興革時必須綜合考量的措施。

五、平時考核之落實

考績法第 5 條規定年終考績應以平時考核為依據，但目前許多機關在辦理考績作業時，均未確實根據平時考核結果計算考績分數，而往往先打等第，再填具各考核項目的分數，使得平時考核常常淪為文書作業，甚至成為單位主管和機關首長的負擔。本研究認為平時考核乃是公務人員考績制度的重要一環，透過管理者進行正式或非正式的平時考核，可以減少因年度考績的時間落差而造成不準確的結果。此外，本研究發現民間企業是在績效管理的理念下從事考績作業，故在進行平時考核時，會配合員工自評、雙向溝通與面談等方式，使考核過程更為公開化，同時也可藉此檢視員工工作表現是否達到原先設定之目標，並就工作上的缺失提出改善之道，以發揮考績的積極功能。

六、團體績效之衡量

從可行性的角度而言，團體績效考核之實施以機關內部單位為範圍較佳，其主要透過目標管理的方式來衡量團體績效，故不一定有等第比例的限制，而是端視目標達成率決定優劣，且上、下級單位的績效連結可以「動態均衡」（相關概念可參閱第九章）的方式來作業。本研究第四章在處理績效待遇時，即觸及團體績效考核這項議題，但目前尚未與公務人員考績進行結合，而是另外獨立的一套制度。未來若試辦結果值得推廣，則可進一步考慮融入與公務人員考績制度，以發揮績效管理的成效。

行政菁英對於政府目前推動之「行政機關績效獎金制度」之團體績效獎金部分，有超過五成之受訪者贊成實施，認為團體績效之衡量與獎勵有助於提昇單位或機關之整體績效。惟須注意的是，團體考評的優點，往往是在團體績效良好，更能夠激發團體中全體同仁的工作士氣，一旦被認為團體的績效不彰，亦可能造成同仁之間對於彼此努力成果之比較，或質疑誰是害群之馬，反而可能有害於團體士氣，這些團體成員彼此之間的次文化、人際互動的心理歷程，恐怕是單位主管、機關首長們在管理員工時，必須多加注意溝通與協調。

貳、考核過程的問題

一、考核程序之參與

現行考績法並無程序參與的規定，因此有關考績自評、考績面談等涉及程序參與的措施，尚無法律上的依據。此外，現行考績法第 20 條規定辦理考績人員對考績過程應該嚴守秘密的原則，原意應是希望避免外界關說、困擾以及受考者的壓力，以得出公正客觀的考績結果。但在實際運作上卻造成受考者無法從考績過程中獲得回饋，也無法經由雙向溝通的方式，來減少管理者和員工之間的認知落差。然而從本研究所分析的外國經驗、民間企業可以發現，受考者在考核過程中的參與，確實可提供更多面向的考績資訊，尤其從程序正義的角度來看，受考者擁有程序參與權將有助於各方面對考績公正性的肯定，如此當考績結果被運用在各種行政性與發展性的措施時，才能產生名實相符的效果。

根據問卷調查顯示，有將近七成受訪者同意現行考績法第 20 條有關嚴守秘密的規定，但同樣有將近七成的受訪者希望獲得更多有關考績結果的資訊與說明，以及有五成六的受訪者希望在考核過程中獲得更多陳述意見與討論的機會。乍看之下兩者或許存有矛盾，但本研究認為「嚴守秘密」和「程序參與」兩者其實存有調和空間，亦即辦理考績人員不應在考績結果公布前洩漏受考者的相關資訊，但在考績過程中，應增加受考者擁有陳述意見、獲知考績資訊，以及與管理

者考績人員溝通面談的權利。其中，本研究小組認為考績面談是一項值得推動的措施，此在下一部份再予詳細論述。

二、考績面談之運用

本研究認為考績面談可增進程序正義，提升考績結果的正確性，其可分成兩個部分來論：前端之考評年度開始之前，以及後端的考核有初步結果之後。從美國的經驗可知，前端之考績面談，由公務人員參與考績標準之訂定過程，績效標準先由工作人員草擬，再與負責考核之主管及管理人員商討，如此所訂定的績效標準較為具體可行；德國的做法則在考績評定的過程中，受考者與考評者有進行溝通之機會，以提昇員工對於考績的公正性認知與信任感，對於績效不彰者能夠立即提供協助與輔導；紐西蘭亦強調對公務人員整年度的工作績效進行考核，但主管和部屬可以互相溝通，共同來設定工作目標、並共同研究完成工作所需的技能，以及為了具備此項技能而所需配合實施的訓練計畫等等；新加坡亦重視由主管及被考核者共同協商未來一年的工作目標。

後端之考績面談，如德國的做法，在考績結果確定之前，須與受考評之公務人員本人討論，且給與受考者一份副本，此種做法有益於提高主管與部屬間之互信，且使得人事決定較容易為當事人所接受；美國、英國的考績制度都設有讓員工和主管溝通討論考績結果的機會，如此可以共同商討改進工作績效的辦法。

從民間企業採用 360 度評估的經驗可知，考績面談可結合自評程序，尤其在受考者承諾達成特定績效目標的前提下，受考者在自評過程中，提供各項達成績效目標的具體佐證，在面談時就考績事項與主管進行溝通，並共同檢討績效目標達成的程度，以及改善績效的方法。因此，實施考績面談必須配合實施績效管理與目標管理，如此才能避免面談成為另一個虛應故事的制度，卻無法發揮真正實效。

三、考績委員會之功能定位

從考績法第 14 條的規定來看，考績委員會的功能具有審閱考核紀錄與案件是否正確，且對擬予考績列丁等及一次記二大過人員，在處分前應給予陳述及申辯之機會，從增進考核程序嚴謹度的角度觀之，其立意甚佳。但本研究也發現目前考績委員會並未充分發揮前述功能，而有待從兩個方向來改革。第一個是增加票選委員的比例，根據問卷調查顯示多數受訪者認為票選委員的比例應提高為四成至五成，另外司法院大法官釋字 491 號也揭示此一改革方向。但由於目前決定考績結果者仍以主管為主，故增加票選委員比例並無法全然改變現況，而必須在配套措施上，有下列幾點作為。首先，應賦予考績委員會更大的法定職權，使其不致於淪為形式；其次，應增加受考者經由考績委員會的程序參與權，而不限於現行擬予考績列丁等及一次記二大過人員；最後，則是將考績結果正確性的責任，由主管和考績委員會共同承擔，避免主管利用考績委員會的合議性質，而規避考績謬誤的責任。

另一個改革方向則是取消考績委員會，以 360 度評估的方式擴大原有考績委員會可發揮的功能和作用。由於取消考績委員會的初核程序，意味著主管對於考績結果的影響力更形增加，對所屬人員與單位的績效表現，亦應負起更大的責任。此外，由於主管考績者可透過 360 度評估而蒐集到不同來源的考績資訊，其可減少資訊不對稱現象，加上擴大評估者之餘，亦可減少主管的主觀偏見與考績偏差。

無論採取何種改革方向，基於現行考績委員會之功能定位確實有待釐清，因此在未來修正考績法時，允宜列入研究修正的課題之一。

四、三百六十度評估之建制

從本研究第三章對於考績理論的分析與第六章民間企業實務經驗的探討均可發現，360 度評估是一項具有可欲性的改革措施，其透過多元資訊的提供與比較，減少資訊不對稱現象，防止主管恣意、濫權、主觀與偏狹之弊，進而有效提

升考績結果的正確性。同時，藉由同事與自評的過程，亦可增加公務人員在考績過程的參與感，從而更加重視考績結果的公平性與正確性。

另從行政菁英的問卷調查發現，受訪者對於增加自我評量、同事評估、部屬評鑑之方式，皆有近五成的受訪者贊成，尤其是自我評估工作績效的贊成度最高，顯示 360 度評估具有可行性，只要制度設計妥當，似可做為逐步推動的一項改進方案，但由於 360 度評估可替代考績委員會的功能，因此宜配合考績委員會功能定位的檢討同時加以變革，更能發揮整體變革的功能。

參、考績結果運用的問題

本研究小組經整理人事法規後發現，目前我國的考績結果的運用，包括獎金福利、晉級升等、褒獎、淘汰與訓練進修五個層面，其中以獎金福利和晉級升等為主要功能，但在做為淘汰或訓練機制上則顯得不足，因此就總體特色而言，我國的考績法制偏重行政功能，但輕忽發展功能，如此不易發揮考績的真正效果。以下爰就考績結果運用的問題，提出相關之論證與結論。

一、考績獎金之給與

考績結果的運用，對受考者與考評者的態度與行為取向均有深遠的影響。考績結果的運用若無關痛癢，則受考者便不會重視考績的激勵功能，但相反地，一旦考績結果影響公務人員權益甚巨，特別是涉及獎金和陞遷時，則可能對考評者造成壓力，導致無法按照部屬的真正績效來從事考績作業之情事。由於現行考績功能眾多，管理者在評定考績時，為了顧及組織內部的和諧，避免同仁反彈，容易形成「輪流考列乙等」或「寧寬勿緊」的現象，無形中增加考績的偏差。此外，就目前考績結果之運用，尤以考績獎金之發給爭議最多，凸顯現行考績制度有流於重視金錢之問題。因此，雖有將考績結果與金錢獎勵脫勾的提議，但也有意見認為一旦考績與獎金沒有關聯，考績難以發揮激勵效果。透過本研究小組成員的

腦力激盪，亦可發現類似正反論據並呈的現象。

針對行政菁英所調查的問卷結果中，顯示公務人員對於「獎金」應用於考績制度之中即存有許多紛雜的聲音，確實也產生不少問題，例如，關於「獎金」如何分配，獎勵的標準應如何訂定，獎金制度能否有助於提昇公務人員之個人績效等等，對獎金獎勵效果抱持負面、消極觀望之態度者，亦不在少數，甚而超過半數以上。尚且，我們除了關心受考者的權益之外，擔任考評工作的主管們亦多半視打考績為畏途，主管們的困擾與負擔，更是不能忽略，畢竟考績制度是否能夠落實，「綜覈名實、信賞必罰」功能是否能發揮，管理者能否正確、公正、客觀地考評至為關鍵。

但從民間企業實施考績的經驗可發現，考績獎金的給予仍是激勵員工努力表現的重要手段之一，透過獎金與考績的結合，管理者擁有較大的管理權限與獎懲空間，可藉此發揮績效管理的成效。另外，從現實面來看，除非有設計周全的取消獎金替代方案，否則執行時將容易受到反彈與阻礙，甚至延遲其它制度改革的進行，這也是在思考考績結果的運用時，所應該考慮的因素。

二、績效待遇之實施

從績效管理的角度來看，績效待遇被納入激勵員工以發揮工作成效的誘因之一，故本研究第四章也從績效待遇制度的角度，評估是否強化將個人與團體績效結合至待遇制度中，使待遇管理與績效管理得以有效連結，朝向績效導向的文化邁進。從現況來看，目前考績法所採考績獎金制度，並未納入團體績效評核的考量，而行政院人事行政局推行的「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」，則同時包含個人與團體績效獎金，和考績獎金的給予同樣屬於一種「變動薪」的性質。

在實證調查中，針對是否贊成個人績效獎金的問題，有 47% 的受訪者表示贊成，高於不贊成實施者的 36.4%；在團體績效獎金部分，同樣呈現 51.7% 贊成多於 28.7% 不贊成的結果；另外就「行政機關績效獎金制度」能否提升公務人員個

人績效與機關整體績效的問題而言，亦呈現認為有幫助者的比例多於沒有幫助者的比例。再從我國民間企業的實際經驗觀之，考績結果往往成為調整待遇和發給獎金的依據，而我國高科技產業普遍運用的分紅制度，配合績效目標之訂定，也成為激勵員工、留任優秀人才的重要工具，故可做為公部門落實績效待遇制度的參考。

三、培訓發展之重視

從考績制度的目的為「綜覈名實，信賞必罰」來思考，考績結果的積極功能就是為了激發公務人員有更好的表現，使得表現不佳的公務人員從懲罰中重新思考改善的方向。然而目前考績制度中的訓練進修功能，並未規定在考績法中，實務上考績結果與訓練進修之結合亦都著重在「獎勵」而非「輔導」。換言之，目前的訓練進修制度，若有涉及考績者，皆以鼓勵表現較優良者或具有往上陞遷發展潛力者為優先，但對於考績不良的公務人員，卻沒有相對應的訓練、輔導、矯正措施，如此容易使得受考者的工作表現差距拉大。

依據各國之經驗，例如美國將考績結果運用在廣泛的人事管理措施上面，包括有俸給、獎金獎勵與懲處、再訓練、陞遷等等，同時涵蓋了消極面與積極面之作為，其不僅具有行政性功能，亦兼具發展性的功能，可有效促成行政績效之提昇。英國的考績與俸給有相當的關聯，此外績效考評後可能的獎勵措施還有陞遷與發展性訓練。日本考績結果與訓練、遷調妥善結合，考績結果除可消極地作為獎懲之依據外，亦可積極地作為人員在職訓練或調整職務以達適才適所目標之參考。紐西蘭與新加坡的考績結果，亦會作為獎金發給、陞遷、調職、培訓之考量依據。以上顯示各國對於考績結果的運用，多重視發展性的功能，特別是在績效管理、人力規劃和培訓工作三個層面，都可透過考績來發揮積極效果，使個人績效考核的效果，可轉換為組織任務之達成。職是之故，理想型的考績制度應跳脫獎優汰劣的框架，朝向提昇個人、團體與組織績效，達成完成機關任務之最終目

的。

我國未來的考績結果之運用，除應朝向重視公務人員潛能發展，更加重視陞遷、培訓之策略之外，也應針對績效表現不佳者（例如現行考績丙等者）施與輔導訓練。

四、適度的淘汰功能

從民間企業的考績制度研究可發現，許多企業透過強制性的考績等第比例分配，來淘汰工作表現不佳者，如此才能促進人力資源的活力與暢通，同時也讓避免打擊努力工作者的士氣。根據問卷調查顯示，有 30.8% 的受訪者認為考績結果可做為命令離職的準據，且有 71.4% 的受訪者贊成連續兩年丙等者應予資遣，顯示現行考績制度的汰劣功能仍受到肯定。然而，由於實際上考列丁等與丙等人員極少，未能充分發揮矯正績效不佳者和淘汰不適任者之實質功能，故可參考其他國家或企業訂定下限的作法，以適度發揮淘汰功能。但在運用考績結果做為淘汰機制時，可參考新加坡設置「緩衝期」的經驗，例如提供考列丙等者一定期限的輔導與矯正，再決定是否免職，如此更能發揮考績的積極功能，至於考列丁等人員，由於須符合法定要件，表示其已不再適任，故可予以直接淘汰。

第二節 建議事項

本節所提出的建議事項，希望兼顧管理面的理想性、法制面的適法性和執行面的可行性，因此在價值取向上勢必有所取捨，同時在理想與現實上也必須有所拉鋸，不可能得出十全十美且各方皆能接受的架構。在此前提下，本節綜合相關文獻的研究結果、標竿學習與創意聯想、本研究小組的腦力激盪，以及行政菁英意見調查之結果，分就整體制度之改革事項、個別涉及修法之改革事項，以及在主管機關裁量範圍內立即可行的改革事項，提出具體可行的公務人員考績制度改

進建議。

壹、整體制度之改進建議

一、憲法層次之定位

涉及修憲層次之興革，雖有較高的理想性，但從現實政治絕對多數聯盟幾乎不易形成的角度觀之，其可行性卻是最低。不過，憲法層次所引發的爭議，因攸關憲政理念、機關權限等方面的拉鋸與衝突，非短期可見改變，但卻是吾人在思索考績制度之健全發展時，所不應忽略的一個上位問題。

在我國的五權憲法體制下，以及憲法增修條文第6條第1項第3款將考績之法制事項列為考試院職權之規定，產生的效果就是將和考績法律的提案權與考績事項的執行權加以分割，造成設計法律者和應用法律者分屬不同機關。此引發的一個問題是，法律或命令是否應該對考績的內容、項目與程序等進行一般性的規定？抑或在合憲的原則上，除有關公務人員基本權利事項外，使法律保留的範圍限制在適當程度，甚至法規命令也盡量釋放行政管理的空間至各行政機關？為了避免目前法規面與執行面的落差繼續擴大，同時課以各機關發揮行政績效的責任，以提高考績在行政管理與人力發展上的功效，此種和整體制度精神相關的問題，實有加以定位的必要。

因目前規定公務人員考績之法制事項由考試院掌理，此即與行政院為憲法明定為最高行政機關，享有一切行政事務之法案提出權，產生職權上的重疊。由此衍生出來的問題在於現行考績法並未隨著考試院職權因憲法增修條文的改變而修正，所以目前仍以考試院銓敘部為考績最後的銓敘審定機關，恐有合憲性的疑慮。再者，考績過程運作與結果運用又有必要和行政管理的各項內涵緊密結合，才能發揮人力資源發展的作用。因此，從長遠制度設計的眼光來看，本研究建議未來若有修憲機會，可再思考有關「法制事項」和「執行事項」的權限劃分問題，以釐清法規命令制定上可否涵蓋實際行政任務的問題。但在修憲前所進行的考績

法制整體變革，則應依循法制事項歸屬考試院、執行事項歸屬用人機關的原則行之，減少前述之扞格現象。

二、考績目的之定位

基於人力資源管理的新趨勢，本研究建議公務人員考績制度的設計，應確認公務人員是資產而非成本的基本原則，在此假定下所從事的考績，方能認同考績是值得投入的一項活動，同時才能肯定考績不只是一種控制與管理，更是一種協助員工成長與組織發展的重要手段。

基於現行考績法第2條揭櫫「綜覈名實、信賞必罰」的目的，不足以反映考績制度在績效管理面所應具備的全貌，發揮其應有之功能，爰建議本條修正為：「公務人員之考績，應本綜覈名實、獎優汰劣、培育人才、提昇績效之旨，做準確公平之考核。」基於上述四項考績目的之定位，本研究認為考績制度的整體興革方向之一，乃維持考績制度的行政性功能，以達獎優汰劣的激勵功能，達到提昇個人、單位與組織績效的終極目標。其二則是強化考績制度的發展性功能，透過考績結果有效配置培訓資源，以達到促進員工成長、培育人才與提昇績效之旨。其三則是整合個人與團體績效考核制度，使考績確實反映整體之績效，避免個人表現與總體績效落差過大的情況發生。如此一來，考績制度不僅適用於公務人員個人績效的提昇，同時也有助於組織任務的完成，以及行政機關整體效能的發揮與提昇。

貳、涉及修法之改進建議

一、訂定核心考核項目

現行考績法第5條第1項規定年終考績應以平時考核的「工作、操行、學識、才能」為依據，但從績效管理理論和本研究實證調查發現，考績制度應還原其績效評估的本質，因此真正影響績效的因素，主要仍應在「工作」和「操行」兩者，

至於學識和才能兩項本應反映在工作成果中，可由主管在辦理考績時一併考量即可。此外，基於考績應發揮「評」過去表現與「鑑」未來發展的功能，因此未來發展潛能應納入核心考核項目中，而現行學識與才能兩項亦可視機關特性列為未來發展潛能的部份細目。爰此，雖然本研究建議考核項目應授權各機關自訂（詳見第三點），但為顧及「法明確性」的原則，故建議修改本項規定，將法律所訂定之考核項目限縮在各機關通用的核心項目上，亦即「工作績效」和「發展潛能」二者。相關配套措施除考核項目分權化外，可另行規定考核項目須對應不同職務和官等的實際狀況。

二、訂定不同官等與職務之考核項目

考核項目不僅直接影響考績結果的信度與效度，而且也是激勵與引導受考者態度與行為的直接因素，因此除了透過考核項目分權化來增加各機關的考績裁量權限外，亦應考量不同職務與職位高低所產生的本質差異性。故本研究建議未來在法律層次訂定核心考核項目時，應區別簡、薦、委三官等的不同，以及主管職與非主管職的不同。

三、考核項目分權化

從憲法層次觀之，由於考核項目訂定直接反映出行政機關對於績效管理的需求，同時也是引導公務人員行為與態度轉變的激勵指引，故定位上應視為行政部門的執行事項，而非考試院權限範圍內的法制事項。現行考績法第5條第2項規定考核細目由銓敘機關訂定的作法，似有檢討之必要。從管理層次觀之，由於行政部門體系龐大、機關業務與特性各不相同，若訂定一體適用的考核項目，本無法反映各機關單位的實際績效管理需求，也有損考績的信度與效度。爰此，本研究建議修正考績法第5條第2項規定，除訂定各機關通用之核心考核項目外，其餘應採分權化原則，由各機關自行訂定之。

雖然從提升考績結果正確性的角度來看，考核項目「分權化」的方向確實值

得推動，但從法律觀點來看，若完全授權各機關訂定考核項目，恐有違「法明確性」的原則。因此，本研究建議在現行法律架構下的可行作法，就是不再於施行細則和考績表中訂定考核細目，全盤委由各機關依其實際績效衡量的需要訂定，以達到績效管理的目標。

四、增加考績等第

為增加考績結果之區辨力，達到綜覈名實、獎優汰劣的考績目的，建議將現行等第調整為「特優、優等、甲等、乙等、丙等、丁等」六級，但同時需相關配套措施配合，包括等第比例設限、取消以分數決定等第之規定、重新調整各等第之考績結果。在配合措施方面，管理者宜運用增加等第所產生的區辨效果，進行相對應的例外管理，使表現特優者接受所需的培訓，並提供陞遷管道與機會；表現不合標準者則需提供特別的輔導與訓練來補足其能力或矯正其行為，以落實人力資源的發展與培訓功能。

五、等第比例設限

參酌國內外考績制度、管理實務與我國過去實施考績制度的經驗，本研究主張採取競爭性原則，亦即訂定等第比例限制，以增加公務人員績效表現之區辨力。因此，建議修改現行考績法第6條，取消分數與等第之關係，改訂定各等第比例的上限（特優、優等、甲等與乙等）與下限（優等、甲等乙等、丙等與丁等），由行政首長同時考量各單位之團體績效，決定所屬機關公務人員的最終考績等第。但為了評價上的需要，取消考績等第與分數的對應關係後，仍可訂定各項考核項目與細目的配分，再按照各等第比例限制，就全部受考者分數高低順序予以列等。

在實際比例訂定方面，本研究考慮的因素包括；減少現有公務人員權益遭受剝奪的感受、增加各等第之間的鑑別力、賦予機關首長管理與裁量權限、淘汰不適任公務人員，以及減少因考績獎金帶來過於沉重財政負擔，同時必須以大機關

做為限制等第比例的實施範圍，避免小單位人數過少無法鑑別優劣或區別等第的缺失。綜合以上各項因素之考量，本研究建議考績結果採取上下限規定方式，機關首長在此範圍內決定各等第比例，但最後各等第總和必須為 100%。有關各等第比例範圍，以及有關考績獎金之標準，茲說明如下：

特優：10% 為上限，給予考績獎金二個月。

優等：15% 至 25% ，給予考績獎金一點五個月。

甲等：40% 至 50% ，給予考績獎金一個月。

乙等：20% 至 30% ，給予考績獎金零點五個月。

丙等與丁等：合計以 3% 為下限，丙等者無考績獎金，且連續兩年丙等者依法予以資遣；丁等者依法予以免職。

經過初步概算，如果各機關首長係根據「報償極大化」(reward maximization) 的原則決定各等第考績比例²，也就是特優 10% ，優等 25% ，甲等 42% ，乙等 20% ，丙等與丁等 3% ，則所需支出之考績獎金，將比現行甲等比例限制在二分之一到四分之三之間所需支付的考績獎金金額還多，但若綜合考量將「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」之個人與團體績效獎金整合至考績制度中，則增加幅度有限，卻可提高公務人員對於新制的接受度。

在上述等第比例限制下，機關首長應在總體比例限制範圍內依所屬各單位的績效表現，彈性核定各單位考績等第之比例，避免不分單位優劣，一體攤派乙等比例之弊端。例如，某個員額十人的單位績效卓越，則未必須有二人考列乙等，而可以全部考列甲等以上；反之若某單位績效不彰，則考列乙等比例可高於 30%，只要該機關全體考績等第符合上述設限原則，首長個人對各單位比例分配應依其績效表現有絕對的彈性處理權力，並對考績結果負起最終管理責任。

此外，為了落實同官等比較的原則，各官等考績等第的比例，原則上應依上述規定分配，惟必要時可依官等高低酌予小幅調整，但絕不能產生一機關內皆由

² 當機關首長以最寬鬆的標準給予員工最高比例的特優（10%）與優等（25%），最低比例的乙等（20%）與丙、丁等（3%）時，該機關的甲等比例便是 $100\% - 10\% - 25\% - 20\% - 3\% = 42\%$ 。

高階文官列特優與優等之現象，以免考績法第9條繼續成為具文。再者，在限制各等第比例的前提下，建議修正考績法第12條第1項第1款和第13條有關平時考核功過的規定，亦即平時考核之獎懲，不再做為應得出何種等第之限制，避免產生等第比例和獎懲條件兩者對考績等第的結果形成矛盾。

六、實施考績面談

參考外國考績制度和我國民間企業的作法，以及根據本研究問卷調查的結果顯示，吾人有必要改變現行公務人員考績制度傳統單向與封閉的績效考核過程，建立績效評估面談制度與事前的員工自我評核，亦即重視雙向的考核溝通與公務人員的自我評估。在具體做法上，應在考核過程中，要求考評者與受考者共同商討一定期間內的工作績效標準，然後在進行考績時，雙方共同檢討工作績效結果，以達參與和績效回饋的功能，且能增加考績制度的透明化與客觀性。

在面談時機方面，首先由主管與公務人員在考績年度開始時，配合國家總體發展目標、所屬機關策略目標與單位目標，擬定公務人員個人年度工作目標，建立目標管理式的考績制度。其次，為徹底落實平時考核與不定期溝通制度，直屬主管有責任根據平時觀察，於必要時回饋工作意見給部屬，使公務人員瞭解主管的期望，並幫助部屬在遇到問題時，可尋求主管的指導與奧援。由於考績制度的目的，已經從傳統的檢討缺失與薪資管理轉變至事前規劃與目標管理上，讓績效發展成為時時進行、全員參與的例行性工作，因此，績效評估不再限於對於公務人員年度工作表現的檢討，應著重公務人員個人職能的提昇與潛能的開發，亦即前瞻未來重於檢討過去。

我國傳統上公務人員之考績係採取封閉及秘密方式進行，並於考績法中規定辦理考績人員應保守保密，且文官體系向來存在權威性之分配文化，故考績制度在實施時，未能提供當事者彼此間理性溝通之機會。然而為追求績效管理功能之彰顯，未來考績制度之規劃，應鼓勵考績評定之當事人兩造進行績效溝通與討論。為了落實考績面談，達成使績效評估民主化、透明化的理想目標，考績法第

20 條有檢討之空間，應明確界定「嚴守祕密」的定義，使受考者在參與考績過程時，不致出現適法上的爭議。

七、對管理者課以績效管理責任

現行考績法第 19 條追究辦理考績人員的責任限於不公或徇私舞弊的情事，只是消極防止錯誤，但無法積極發揮績效管理功能，因此較難達到課以管理責任的理想。例如，在我國軍職人員的考績制度中，即有針對考績執行不力或失職者施以懲處，以確保考績制度之公正性與公信力。爰此，建議增列將考績與績效管理結合的規定，管理者除應協助績效不佳員工改善其表現外，一旦發現受考者的績效表現與考績結果出現明顯落差，則顯示考評者並未落實考績作業，也應做為追究責任的依據之一。

八、調整或取消考績委員會

由於考績委員會的功能存有加強空間，爰建議修改考績法第 14 條第 2 項規定，納入程序參與、考績面談與自我評估的精神，使所有受考者皆有機會透過考績委員會陳述意見。其次，目前規定考績委員會票選委員為三分之一，但司法院大法官釋字 491 號解釋理由書指出：「委員會之組成由機關首長指定者及由票選產生之人數比例應求相當。」因此在考試院在權限範圍內，建議直接修正現行《考績委員會組織規程》第 2 條第 3 項規定，提高票選委員至二分之一，以符合此「相當」原則。然而，若欲徹底落實前述績效管理責任，以及配合參採 360 度績效評估制度的精神（詳見第九點），未來長期目標則可考慮取消考績委員會及其初核程序，使主管與機關首長直接承擔考績責任與管理責任。

九、參採 360 度績效評估精神

本章結論中雖指出 360 度評估具有可欲性與可行性，但這項方法是否能一體適用於公部門，仍有討論空間。長期而言，此套制度有助於深化公務人員自我反

思而後行動的工作態度，同時亦能激發潛力，協助建立一套合身的職涯發展制度。因此，本研究建議由法律明定考核程序應參採 360 度評估的精神，將現行第一道程序由主管就考績項目評擬的作法，改變為允許各機關根據業務特性，增加自我評量、同事評量、直接部屬評量與服務對象評量等選擇項目，但若有機關特性適合實施 360 度評估者，亦可在該機關範圍內推動實施。此外，建議應先多方面與公務人員及管理者溝通觀念與技巧，以逐步落實多元價值的績效評估。

十、實施團體績效考核

從管理面的理想性觀之，考績的目的不應只是評估個人工作績效表現，而是應發揮其完成組織使命與任務的積極目的。尤其行政機關各項任務之完成，莫不是依靠團隊協力合作的方式才得以完成。因此從考績的本質來看，辦理團體績效考核更能凸顯績效管理的成效。為實施團體績效考核，建議立法整合現行行政院人事行政局主管之「績效獎金制度」與行政院主管之「機關施政績效評估制度」，結合前述第四點與第五點建議有關考績等第之調整與比例限制，配合團體績效考核之實施，加大各團體間的差距，使管理者在總額的限制下，得依各單位的實際團體績效，給予不同比例的考績等第比例分配，從而使管理者在被課以管理責任的同時，也有更大權限來達成績效管理之目標。

參、立即可行之改進事項

一、確實進行平時考核

參酌外國經驗與我國民間企業之作法，平時考核應做為管理者和受考者溝通互動與檢討工作績效的管道之一，如此平時考核不僅可做為年終考績的依據，同時也可成為管理者用來提昇績效的工具。現行「行政院及所屬各機關公務人員平時考核要點」第 4 點第 1 款有關每季辦理一次考核的規定，其落實與否應列入管理者的績效評估標準之一，避免其淪為文書作業。此外亦應配合平時考核作業引

進例外管理的理念，要求主管針對表現較優或較劣者，除可進行面談給予獎勵或輔導外，亦可針對其實際工作狀況提供培訓或矯正機會，使平時考核發揮更積極的功能。

二、各機關自訂考績表

在修改考績法第5條第2項之前，為避免各機關自行訂定考績項目之經驗不足所可能產生的弊病，並依據我國重視依法行政的原則，本研究建議，現階段仍宜由法律訂定考績之核心項目，各機關僅有依據核心項目訂定考核細目之權，且賦予考評者相當程度的自由裁量空間，惟在考績之記錄當中應該有說明，提出具體事證，以確保受考者的權利，但各機關同時宜自訂考績表與考績細目，送請銓敘部備查。

三、結合考績與培訓功能

鑒於現行有關考績運作的實踐狀況，並未運用輔導與培訓方式來發揮考績的發展性功能，且目前各項訓練進修規定，亦多侷限於考績結果優良的公務人員，而缺乏透過輔導訓練以改進績效不彰人員的機制。為充分結合考績與培訓功能，可運用考績結果做為培訓需求規劃的基礎，爰建議在現行考績制度下，由機關首長要求考評者在打考績時，除應正確反映受考者的工作績效表現外，同時應具體指出受考者所需加強培訓之項目，做為未來一年之培訓根據，使表現卓越者可做好未來職業生涯發展的準備，而表現低於水準者亦可接受職能補強的訓練與輔導，甚至可以根據考績與培訓後的成果，做為調整工作或職務的依據，達到適才適所之效，以發揮個人與組織發展的功能。其次，建議主管在辦理考績時，應讓部屬體認將考績與培訓結合的重要性，使部屬明瞭自身的工作表現，將透過考績呈現在主管面前，其可能因績效優良而獲得培訓與陞遷機會，亦可能因績效不彰而須接受訓練與輔導，甚至因沒有具體改善而遭到淘汰，如此將可形成部屬的學習動機，提昇培訓效果。

四、加強考評者能力訓練

有了完善的制度設計往往不見得就會成功，更重要的是需要運作制度的人能夠秉持制度之精神與原則，才能使制度健全地發展。考績結果是否正確公平，有賴於考評者「綜覈名實」的能力，其中包括其專業素養、態度以及對於相關考核技術的嫻熟。因之，考核者在進行考績工作之前，應該先接受訓練，瞭解其工作任務之重要性，以及被賦予何種期待，不得輕忽草率，以免妨礙他人的權益，影響組織成員的工作士氣。目前行政院人事行政局公務人力發展中心與其他訓練機構雖針對初任薦任主管設有如何進行績效評估的相關課程，但時數過少恐不足以達到提昇考評者能力的目標，故本研究建議在管理者的培訓計畫中，應增加有關考績制度與績評估的訓練，而其內容不應僅限於技術性的知識，而應從績效管理的角度，結合領導目標管理的課程，使管理者了解常見的考績謬誤或錯誤觀念，體會考績制度的深層管理意義與功能，進而藉著管理者在實際從事領導時，幫助部屬建立考績的正確觀念，一齊為改善我國公務人員考績制度而努力。

參考文獻

壹、中文部分：

- 中國人事行政學會，民 81 年，〈如何落實公務人員考績制度之研究〉，《人事行政》，104 期，頁 15-42。
- 王金源，民 82 年，《我國公務人員考績制度中「考績流程」與「考核標準」之研究》，國立台灣大學政治學研究所碩士論文。
- 王國欽，民 88 年，《服務業員工績效評估正確性研究—從評估者觀點探討》，中國文化大學國際企業管理研究所博士論文。
- 王雅慧，民 87 年，《高科技產業員工績效評估制度特性之研究》，台北：國立臺灣科技大學管理技術研究所企業管理學程碩士論文。
- 王碧霞，民 88 年，〈IBM 創造高績效文化的考績制度〉，《能力雜誌》，519 期，頁 40-43。
- 方世榮譯，民 90 年，《現代人力資源管理》，Gary Dessler 著，台北：華泰。
- 丘昌泰，民 87 年，〈建立績效導向的公務員俸給政策：公共管理的觀點〉，《空大行政學報》，8 期，頁 103—28。
- 立法院關係文書，院總第 1227 號，民國 90 年 5 月 23 日。
- 江瑞清，民 90 年，〈如何實施績效管理〉，臺北市政府績效管理與組織競爭力研討會，臺北市政府公務人員訓練中心主辦，頁 25-30。
- 余致力，民 91 年，《民意與公共政策》，台北：五南。
- 呂玉娟，民 88 年，〈中美和三階段、雙向溝通的績效管理〉，《能力雜誌》，519 期，頁 54-57。
- 呂玉娟，民 88 年，〈全方位績效衡量標準〉，《能力雜誌》，519 期，頁 31。
- 呂錦珍譯，民 85 年，《標竿學習》，Michael J. Spendolini 著，台北：天下文化。
- 李建良，民 89 年，〈析論司法院大法官釋字第四九一號解釋〉，《臺灣本土法學雜誌》，10 期，頁 50-67。
- 李誠主編，民 88 年，《人力資源管理的十二堂課》，台北：天下遠見出版股份有限公司。
- 李樹家，民 89 年，《企業員工績效評估之研究》，桃園：元智大學管理研究所碩士論文。
- 林文燦，民 88 年，〈待遇改造-建立績效導向及彈性自主的待遇制度〉（下），《人事月刊》，27 卷 3 期，頁 40-53。
- 林水波，民 78 年，《考績制度—理論研析與經驗驗證》，台北：五南圖書出版公司。
- 林江山等，民 87 年，《公務人員保障暨培訓委員會八十七年度赴紐西蘭研習報告》，台北：公務人員保障暨培訓委員會。
- 施能傑，民 81 年，〈考績謬誤的類型與原因——理論闡釋與經驗分析〉（上），《人

- 事月刊》，14 卷 3 期，頁 4-12。
- 施能傑，民 81 年，〈考績謬誤的類型與原因——理論闡釋與經驗分析〉（下），《人事月刊》，14 卷 4 期，頁 4-16。
- 施能傑，民 82 年，〈公務人力資源的激勵與發展：政策、問題與對策〉，《重建文官體制論文研討會》，台北：國家政策研究中心。
- 施能傑，民 88 年，《美國政府人事管理》，台北：商鼎文化。
- 洪國平，民 87 年，《中華民國公務人員考績制度之研究》，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 洪國平，民 88 年，〈我國公務人員考績制度之研究〉，《人事行政》，127 期，頁 69。
- 范祥偉，民 86 年，〈當前英國文官制度之研究〉，《人事行政》，122 期，台北：中國人事行政學會。
- 孫本初，民 90 年，《公共管理》，著者自印。
- 徐有守，民 86 年，〈俸給與考績制度中的幾個問題〉，《公務人員月刊》，11 期，頁 55—67。
- 張火燦，民 85 年，〈薪酬的相關理論及其模式〉，《人事管理》，33 卷 1 期，頁 4-12。
- 張火燦，民 86 年，〈策略性人力資源管理〉，《人力發展》，43 期，頁 8-14。
- 張鼎鍾等，民 84 年，《考試院日、加、美地方文官制度考察團考察報告》，台北：考試院。
- 張緯良編譯，民 83 年，《人力資源管理》，第六版，Gary Dessler 原著，台北：華泰書局。
- 許南雄，民 88 年，《各國人事制度》，第四版，台北：商鼎文化。
- 許濱松，民 87 年，《各國人事制度》，台北：華視文化事業公司。
- 陳起雲，民 86 年，《日本公務人員考績制度考察心得報告》，台北：考試院。
- 章寶鶯，民 88 年，〈惠普目標管理式的績效制度〉，《能力雜誌》，519 期，頁 44-48。
- 曾玉明，民 88 年，〈績效發展引領企業向前看〉，《能力雜誌》，519 期，頁 20-24。
- 湯德宗，民 89 年，〈論公務員不利人事處分的正當程序〉，《台灣本土法學》，10 期，頁 27-49。
- 馮勃翰譯，民 89 年，《經濟學家不死：因為被你搞懂了》，Buchholz Todd G. 著，台北：先覺出版社。
- 黃臺生，民 80 年，〈公務人員考績制度之研究〉，《人事法制創作徵文得獎作品編輯》，5 輯，銓敘部。
- 黃臺生，民 82 年，〈公務人員考績的理論與實際〉（上），《人事行政》，107 期，頁 58-67。
- 黃臺生，民 83 年，〈公務人員考績的理論與實際〉（下），《人事行政》，108 期，頁 47-58。
- 黃臺生，民 85 年，〈整建考績制度以提升公務生產力〉，《考銓》，8 期，頁 37-47。
- 楊青青，民 88 年，〈美國運通推行銀貨兩訖的績效管理〉，《能力雜誌》，519 期，頁 50-53。

- 溫嬪容，民 83 年，《考核謬誤之研究》，私立東海大學公共行政研究所碩士論文。
- 詹中原，民 87 年，〈新公共管理語當代國家行政發展〉，《人事月刊》，27 卷 4 期，158 號。
- 賈鵬舉，民 89 年，《各國人事制度》，台北：商鼎文化。
- 廖志德，民 88 年 a，〈以績效管理引爆組織動力〉，《能力雜誌》，519 期，頁 28-33。
- 廖志德，民 88 年 b，〈台積電以頂尖人才打造世界級企業的新績效制度〉，《能力雜誌》，519 期，頁 34-39。
- 銓敘部，民 90 年，《落實公務人員考績制度研究檢討項目一覽表》（未出版），台北：銓敘部。
- 銓敘部，民 90 年，〈公務人員考績法修正重點之說明〉，《公務人員月刊》，62 期。
- 劉文隆，民 87 年，〈從行政革新論考績制度之整建〉，《國立政治大學公共行政學報》，2 期，頁 101-120。
- 劉淑範，民 89 年，〈自大法官相關解釋淺談考績免職懲處之司法救濟問題〉，《臺灣本土法學雜誌》，10 期，頁 68-76。
- 蔡秀涓、施能傑，民 89 年，〈公務人員懲處制度變革的反省——策略性管理觀點〉，《月旦法學雜誌》，57 期，頁 40-57。
- 蔡庭榕，民 88 年，〈我國特別權力關係鬆綁與法律優越原則之適用——以公務人員考績法第三條及其施行細則第七條關於另予考績規定之修正實例論析〉，《中央警察大學學報》，35 期，頁 23-39。
- 蔡震榮，民 81 年，〈公務員懲戒權與考績權之研究〉，《憲政時代》，18 卷 1 期。
- 鄭勵志編，民 90 年，《日本公務員制度與政治過程》，上海：上海財經大學。
- 鄧孝純，民 89 年，《壽險業的績效評估與獎金制度之研究》，台北：國立臺灣科技大學管理技術研究所企業管理學程碩士論文。
- 謝邦昌、馮田琪、陳建宏，民 85 年，〈郵寄問卷調查法之技巧研究及現況探討〉，《民意研究季刊》，195 期，頁 18-39。
- 關 中，民 86 年，《文官制度的檢討與發展》，財團法人民主文教基金會。

貳、英文部分：

- Argyris, C., 1980 "Making the undiscussable and its undiscussability discussable," *Public Administration Review*, V. 40, N. 3, 205-213.
- Armstrong, M. & A. Baron. 1998. *Performance Management Handbook*. IPM, London.
- Banner, D. K. & R. A. Cooke. 1984. "Ethical dilemmas in performance appraisal." *Journal of Business Ethics*. V. 3, N. 4, 327-333.
- Belanger, H. and Rosen, A. S. 2000 "The Development of Salary Structure." in *the Compensation Handbook: A state-of-the-art Guide to Compensation Strategy and Design*, Berger Lance A. and Berger Dorothy R. (eds.), McGraw-Hill.
- Bernardin, H. J. & R. W. Beatty. 1984. *Performance appraisal : Assessing behavior at work*. Boston: Kent.
- Bernardin, H. J. 1978. "Effects of rater training on leniency and halo errors in student ratings of instructors." *Journal of Applied Psychology*. 63:301-308.
- Brinkeroff, D. W. & R. M. Kanter. 1980. "Appraisal the performance of performance appraisal". *Sloan Management Review*. V. 21, N. 3:3-16.
- Bruns, W. J. Jr. & S. M. Mckinnon. 1992. "Performance evaluation and managers' descriptions of tasks and activities. " William J. Bruns, Jr. ed. *Performance measurement, evaluation , and incentives*. Boston: Harvard Business School Press.
- Carroll, S. J. & C. E. Schneier. 1982. *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement, and development of performance in organizations*. IL: Scott, Foreman and Co.
- Cumming, L. L., D. P. Schwab. & M. Rosen. 1971. "Performance and knowledge of results as determinants of goal setting." *Journal of Applied Psychology*. V. 55: 526-530.
- Davenport, T. O. 1999. *Human capital: what it is why people invent it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Doherty E. M. & Nord, W. R. 2001 "Compensation: Trends and Expanding Horizons." *Handbook of Organizational Behavior*, 2nd ed. Golembiewski Robert T. (ed.). Marcel Dekker, Inc.
- Donnellon A. & Scully M. 1994. "Performance, and Rewards: Will the Post-Bureaucratic Organization Be a Post-Meritocratic Organization. "In Charles Heckscher & Anne Donnellon (eds.), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. SAGE Publications, Inc.
- Dorfman, P. W., W. G. Stephan., & J. Loveland. 1986. "Performance appraisal

- behaviors: Supervisors perceptions and subordinate reactions." *Personnel Psychology*. V. 39: 579-597.
- Flynn, N. 1997. *Public Sector Management*. Harvester Wheatsheaf: Prentice- Hall.
- Friedman, B. A. & E. T. Cornelius. 1976. "Effects of rater participation in scale construction on the psychometric characteristics of two rating scale formats." *Journal of Applied Psychology*. V. 61: 210-216.
- Hofrichter, F. P., A. David. & P. E. Platten. 1996. *People, Performance, & Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations*. New York: The Free Press A Division of Simon & Schuster Inc.
- Holzer, Marc & K. Callahan. 1998. *Government At Work: Best Practices and Model Programs*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huber, V. L. 1983. "An analysis of performance appraisal practice in the public sector: a review and recommendations." *Public Personnel Management Journal*. V. 12, N. 2, 258-267.
- Ingraham, P. W. 1992. "The Design of Civil Service Reform: Good Politics or Good management." in the P.W. Ingraham & D. H. Rosenbloom(eds.), *The Promise and Paradox of Civil Service Reform*. Pittsburgh, PA.: University of Pittsburgh.
- Ingraham, P. W., S. C. Selden. & D. P. Moynihan. 2000. "People and Performance: Challenges for the Future people service-the report from the Wye River Conference." *Public Administration Review*. January /February V. 60, N. 1. 50-60.
- Julnes, D. L., Patria & M. Holzer. 2001. "Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation." *Public Administration Review*. V. 61, N. 6, 693-708.
- Kearney, R. C. and Berman, E. M. *Public Sector Performance*. Westview Press.
- Klinger, D & J. Nalbandian. 1995. *Public personnel Management*. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Klingner, Donald E. & J. Nalbandian, 1998. *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kouzman, Loffler, Klages & Korac-Kakabadse, 1999. "Benchmarking and performance measurement in the public sector: toward learning for agency effectiveness." *the International Journal of Public Sector Management*. V. 12, N. 2, 121-144.
- Lawler III, E. Edward. 1990. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Lawler III, E. Edward. 2000. *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

- Lendfrod, G. E. Jr. & Heneman, R. L. "Compensation: A Troublesome Lead System in Organizational Change," in *Breaking the Code of Change*. M. Beer and N. Nohria, (eds.), Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Longenecker, C., H. P. Jr. Sims. & D. Gioia. 1987. "Behind the mask: the politics of employee appraisal." *Academy of Management Executive*. V.1, N. 3, 183-193.
- Matlack, W. F. 1993. *Statistics for Public Managers*. Itasca, IL: F. E. Peacock.
- Meier, K. J. & J. L. Brudney 1993. *Applied Statistics for Public Administration (3rd ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Milkovich, G. & M. N. Jerry. 1993 *Compensation*, 4th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Milkovich, G. & M. N. Jerry. 1999. *Compensation. International eds*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., & Newnan, J. M. 1999. *Compensation*, 6th ed. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Muczyk, J. P., E. B. Schwartz. & E. Smith. 1984. *Principles of supervision: first and second level management*. Columbus, Ohio: Bell & Howell Co.
- Murphy, K. R., & J. N. Cleveland. 1995. *Understanding performance appraisal: Social, Organizational, and goal –oriented perspectives*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mwita, J. I. 2000. "Performance Management Model: A System-based Approach to Public Service Quality." *The International Journal of Public Sector Management*. V. 13, N.1, 19-37.
- Nalbandian, J. 1981. "Performance appraisal: If only people were not involved." *Public Administration Review*. V. 41, 392-396.
- Ng, I. & D. Maki. 1994. "Trade union influence on human resource management practices." *Industrial Relations*. V. 33, 121-135.
- OECD. 1993. *Private Pay for Public Work. Performance- related Pay for Public Sector Managers*. OECD, Paris.
- OECD. 1997. *Performance Pay Schemes for Public Sectors Managers: An Evaluation of the Impacts*. OECD, Paris.
- Perry, J. L. 1991."Linking Pay to Performance: The Controversy Continues." In Carolyn Ban & Norma M. Riccucci, (eds.) *Public Personnel Management: Current Concerns-Future Challenges*. New York: Longman.
- Risher, H. & Fay, C. H. 1997 *New Strategies for Public Pay: Rethinking Government Compensation Programs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Risher, H. 1998. "Rethinking Equity. " *ACA News*. 41(4): April.
- Risher, H. 1999. *Aligning Pay and Results: Compensation Strategies That Work From the Boardroom to the Shop Floor*. AMACOM, American Management Association.
- Robert, G. E. 1995. "Municipal government performance appraisal system practices: Is the whole less than the sum of its parts?" *Public Personnel Management*. V. 24, N. 2, 197-222.

- Schuler, R. S. 1995. *Managing Human Resources*. 5th ed. New York: West Publishing Company.
- Shafritz, Jay M. & E. W. Russell. 1997. *Introducing Public Administration*. New York: Longman.
- Tziner, A., R. E. Kopleman, and N. Livneh, 1993 "Effects of Performance Appraisal Format on Perceived Goal Characteristics, Appraisal Process Satisfaction, and Changes in Rated Job Performance: A Field Experiment." *The Journal of Psychology*, V. 127, 281-291.
- Tziner, A. & G. P. Latham. 1989. "The effects of appraisal instrument, feedback and goal setting on worker satisfaction and commitment." *Journal of Organizational Behavior*. V. 10, 145-153.
- Tziner, A. & R. Kopelman. 1988. "Effect of rating format on goal-setting dimension: A field experiment." *Journal of Applied Psychology*. V. 73, 323-326.
- Tziner, A., C. Joanis. & K. R. Murphy. 2000. "A comparison of three methods of performance appraisal with regard to goal properties, goal perception, and ratee satisfaction." *Group & Organization Management*. V. 25, 175-190.
- Van Wart, Montgomery. 1998. *Changing Public Sector Values*. New York: Garland Publishing, Inc.
- Weiss, T. B. 2000. "Performance Management." *The Compensation Handbook: A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*. Berger, L. A. & D. R. Berger. ed. McGraw-Hill.
- Williams, Monci J. 1997 "Performance Appraisal Is Dead. Long Live Performance Management!" *Harvard Management Update*, February.
- Wilson, T. B. 2000. "Performance-based Rewards: What are the Best Practices." *The Compensation Handbook: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design*. Berger L. A. & D. R. Berger. (eds.). McGraw-Hill.
- Wolf, M. G. 2000. "Compensation: An Overview." *The Compensation Handbook: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design*. Berger, L. A. & D. R. Berger. (eds.). McGraw-Hill.
- Wyatt, W. 1996. *Designing team base measurement and reward system*. Oregon: Watson Wyatt Worldwide.
- Zingheim, P. K. & J. R. Schuster. 2000. *Pay People Right!: Breakthrough Reward Strategies to Great Companies*. Jossey-Bass Inc.

附錄一：「民間企業績效考核制度」之學者專家座談會會議記錄

時間：中華民國九十年八月七日（星期二）下午二時三十分正

地點：本院傳賢樓九樓第二會議室

議題：公務人員考績制度改進之研究：民間企業績效考核制度之借鏡與啟示

主持人：余研究主持人致力

出席人員：學者專家部分—黃主任秀娟（工業技術研究院人力室）

薛經理淑聖（IBM 國際商業儀器公司人力資源部）

方協理文玉（許經理雅晴代，神達電腦資源發展部）

黃經理雅芬（Nestle 台灣雀巢公司人力資源處）

林專員虹君（Ford Motors 福特汽車人力資源處）

專案小組成員—葉研究員至誠、黃研究員朝盟、劉研究員宜君、

陳研究員志瑋、曾研究員德宜

記錄：陳苑芳

余研究主持人致力：

今天很難得的邀請到企業界的貴賓參加座談會，我想請各位貴賓來談談企業的考績制度是怎樣的規劃及來執行運用。我想先向各位貴賓說明本次座談會的背景資料，考試院對其公務人員的考績制度的改革有相當的期許，不管是在實務界、學術界或一般民眾，其實大家對於公務人員考績制度的改善，有相當不同的意見。

考試院每年來都有很多的研究案，今年非常重視這個議題，所以就把它列為今年的研究案，由我世新大學行管系余致力來擔任這樣的主持人，也邀集了一批精銳部隊，一共十五位研究小組的成員，今天有一些成員不能出席座談會，那麼今天因為時間的關係，我就不一一介紹了，等一下各位在發言的時候就先介紹一下自己的職稱，也讓我們貴賓來認識一下。

今天很高興請到了幾位貴賓，我們來介紹一下，工業技術研究院的黃主任、IBM 的薛專員、神達電腦的許經理、雀巢的黃經理、福特公司的林專員，今天就請這五位專家來指導、提供我一些意見、提供我們研究的建議，也希望從中間，我們可以獲得一些啟示。今天的會議，原則上是四點半讓它結束。

我們有五個標竿企業來介紹其考績制度，每一位大概十五～二十分鐘的時間介紹，結束之後，我們開放給大家討論，我們研究小組成員有一些問題可以再跟五位專家來指教，這樣的議程不知道大家有什麼意見。

黃主任秀娟：

我想各位企業代表介紹的時間可以縮短一點，大概十～十五分鐘，我想大概大家在民間企業的考績制度都大同小異，留多一點的時間來進行討論，我想這樣可能可以提供一些具體的意見作為參考。

余研究主持人致力：

謝謝黃主任寶貴的建議，那麼大家就看情況，把介紹時間縮短一點，如果有

書面的資料可以提供給們研究小組，先請工研院的黃主任開始介紹。

黃主任秀娟：

- 一、工研院的考核制度已實施很長的一段時間，園區的一些大廠例如：聯電、台積電等等，他們和我們有相同的基礎，主要是他們的人事人員都是由我們工研院轉出去的，國內企業考績制度的精神是相當類似。
- 二、就績效評估來講，每一年主管和同仁都要有一份書面的資料及目標設定，包括日後工作進度的掌控，甚至於最後的評估的結果是到走人的狀況，此時書面考績資料的保存就相當的重要，因為我曾因這樣的情況上新竹地方法院數次，每一次我們都要拿出來，在什麼樣的時間、地點，主管跟他是什麼樣的情況下，雙方同意的工作考核結果，而最後的結果是希望他離開工研院，在這一部份，一般民間企業都做的比較完整。尤其當企業希望淘汰掉一些不適合人員的時候，就需要書面資料。這一部份，在新竹科學園區中大概有一定的默契，尤其是對一些不適任的同仁，在目標設定時候，考核紀錄的部份每一個步驟都要保留的。
- 三、績效評估是針對我們的同仁在年度工作時所給的一個評價，不論是執行政府的專案或是一般的民營計劃，我們大概是一年度做一個考核，過去我們的考核時間是七月一日至隔年的六月卅日，現在是隨著政府的會計年度改為一月一日至十二月卅一日，也就是說在十二月底的時候開始做這一年的評估，評估這一年工作的達成狀況如何，然後給一個評比。
- 四、在工作績效的這一部份，我們給一個針對個人工作績效產出的比率，如工作目標的達成，員工是達到目標、超過目標還是遠遠超過目標，或是未達目標或是離目標很遠，以這五個等級作為工作績效的考績，然後會換算到最後加薪的部分。在加薪的時候有點不太相同，工作績效是自己和自己比較，加薪的時候是整體資源進行分配的時候，其是和整個同儕比較。
- 五、工研院每一個配額是針對優、甲、乙、丙、丁五個等級。在過去的幾年優等是 15%、甲等是 25%、乙等佔非常的多是 50%、丙及丁等加起來是 10%，這是過去那麼多年來的比率，因此在工研院，如果你拿到的考績是優或甲等時，那麼你加薪的比率都是高於整體的平均數。當然，如果考績是丙或丁等，第一年可能的結果是不加薪或加薪很少，如果連續二年，就會是列入輔導的名單，也就是留校察看的意思，如果還未改善，那麼就會列入被資遣的名單。現在因為經濟不景氣，今年度的考績，如果是在 100 人中的 75 分位，也就是說 100 人中考績評比落在最後的 25 名，那麼就會被減薪。如果是丙或丁等，就是要自動減薪，我們每年的減薪上限 10%，對於減薪的同仁，我們在第一次減薪的時候，就會告訴他，以他現在的產出和所減的薪水，我們覺得合理，也同時要他決定是要離開拿退休金或資遣費。工研院的退休金很早就可以拿到，工作滿二十年就可以拿退休金，也就是說一旦被減薪的話，退休金的級數就會往下降，因而在做這個動作的時候，我們會比較謹慎。也就是說我們會告訴員工，如果績效未改進，每年薪水都會往下減 10%，為什麼會這樣減，

也許是說，員工的績效不佳或是配合整個大環境作調整，所以對這個員工而言，工研院的工作表現舞台是比較不適合的。

- 六、舉個例子來講，過去我們有很多單位接受軍方的委託案，去年的七月湯曜明總長給工研院一個公函，表示因為國家採購法的關係，研究計畫必須公開招標，同時軍方採購未來儘量要委託給一般的民間機構做，而不給財團法人的身分做，因為這樣一只命令，代表工研院每年上億的業務也就沒有了。因此，我們對負責這方面業務的同仁，在最早的時候告訴他們，未來工作量少了，拿到好的考績的機會不高，那麼他們就會做一些決定，例如提早離開。所以我們對考績結果的運用情形相當普遍。
- 七、優、甲、乙、丙、丁等的記錄，是個人的記錄，這個人事資料的保存年限是永遠，也就是在工研院這個記錄永遠是跟著你走。這些資料我們什麼時候會用到，除了當年度的考績、年終獎金會用到之外，升等時候，不論是你陞遷做一個管理的職務，或者是從助理管理職陞遷到管理職，每一級要升等的時候都會把你的考績拿出來看。如果你出現了一個丙等考績，表示在六年之內沒有陞遷的機會；如果是丁等的話，那就是更長的時間。在這部份的影響都是蠻大的，另外工研院也會提供出國進修的機會，如果你的考績出現丙等，也就是說你沒有任何出國進修的機會，而且一看就是要三年的考績，這個考績結果在工研院的運用是蠻多的。當然現在是最敏感的時候，所以現在大家最擔心的是連續出現二年的丙等考績，我們要列入輔導，除非短期內有大幅的改善，否則我們就會以資遣處理。
- 八、在考績的運用上，第十條我們有特別提，如果績效不彰無法勝任的話，我們就參照輔導制度實施，輔導制度就有點像留校察看，我們會請特別的輔導員、諮商師及有律師法律背景的同仁一起，因為這樣的狀況大概有三分之一的機率會走上法院。所以我們的處理都會很謹慎，這個列入輔導的意思就是說二個月之內除非你有很大的改善，否則我們就會發給一筆資遣費，讓你離開工研院。所以這是在考核應用中，大家最在乎的一點，一般的私人企業大概也是這樣的狀況，可是如果是公務單位的話，這一點不知是否能執行，覺得這個部份是能執行的話，同仁對這一部份的考績關心的程度是很高的。
- 九、每一個同仁的考核，都有每一個考績的量表，這個部分是蠻細的，財團法人幾乎用一樣的考核模式，如果各位有需要這些資料表格的話，我可以提供給各位。

薛經理淑聖：

- 一、我先講人力資源政策及管理，因為所謂的績效管理是人力資源管理當中的一項，今天談這個主題的時候，如果我們沒有想到上游目標、我們的願景在什麼樣的地方，怎樣制定我們的政策，就會發生問題。因此，我希望能夠先從在所謂的策略性績效管理在我們整個公司的人力資源是怎樣的配合，然後我再介紹績效管理在我們公司是怎樣處理的。
- 二、策略性績效管理是我今天要談的主題，真正的目標是怎樣 e 化台灣，也就是

說所謂的一個電子化的經營環境，在人力資源方面我們要如何配合這樣的願景，做一個最適當的規劃。找人應該要找最好的人，人力資源管理政策應該找最傑出的人員，那麼人力資源的任務是要找最好的人力進來，同時也要塑造所謂高績效的企業文化。找最好的人進來，如果我們除了只有高績效的策略管理之外，沒有配合所謂其他的薪資、陞遷與福利制度，則單一的事情是沒有辦法完成的。

- 三、當我們在談這一件事情的時候，是一個由上到下的貫穿性關係，什麼叫由上到下的貫穿性關係呢？上到下意思是從總部開始，我們整個過程叫做個人企業承諾(personal business commitment, PBC)，其講的是三件事、三個承諾，第一個承諾是贏得勝利、第二個是積極的執行個人的承諾、第三個是團體合作，這三個承諾代表的意思是我承諾我要做什麼樣的事情，我的願景在哪裡？第二個我要怎麼去貫徹我的願景，我要怎麼去執行它，第三個是我做的這件事情，只要我單槍獨鬥就可以的呢？還是說我需要其他人的資源，同時我配合別人、別人也配合我，並不是我個人想要做什麼就什麼，或我的老闆想要做什麼就是什麼，而是要配合總公司的總體目標。
- 四、譬如說 IBM 今年市場佔有率要提昇多少%、利潤要提昇多少%，這些都是總體目標，或者是說我的顧客滿意程度是達到多少%，從上到下鑑定企業目標，IBM 是一個國際性的公司，因此要考慮到所謂的全世界目標的分配，例如亞太地區是一個什麼樣的目標，美洲是一個什麼樣的目標，歐洲是一個什麼樣的目標。根據自己拿到的目標，設定各事業群的目標，各事業群的意思是指我們有賣硬體的、有賣軟體的、有賣服務的、有透過經銷商服務的、有跟客戶去做直接處理的，這些叫做不同的事業單位，在每一單位的每一位員工都會拿到自己的目標，這些人的總目標加起來就是總公司的總體目標。這些在很高層的在亞太洲地區、大中華地區、到台灣，我們要落實到台灣地區，整個透過各事業群的個別目標，然後繼續往下落實到所謂的每一個部門，也就是小小的單位，一個 5~10 人的單位，一個經理帶一個單位，所以變成是總公司到各個事業群再到各部門，到個人的部分，是以個人的目標為依歸跟主管共同討論。我要我的成功也是我部門的成功，我部門的成功就是我的成功，我部門的成功就是我事業群的成功，我事業群的成功就是我總公司的成功。不是自己愛做什麼就做什麼，是透過和經理間的一個互動與溝通，和經理之間的溝通是很重要的，今年老闆拿到一個五項內容的利潤目標，他手下有五個人，每個人分別做一條，五個人加起來就是老闆做到了。如果老闆今天是拿到六條，只有五個人執行，其中有一條任務沒有人執行，這有沒有可能會成功，會有風險在那個地方，所以在做整件事情的時候，我們每個人要去看我們的老闆要的東西是什麼，而去選擇我可以配合的地方，經理做一個控制選擇的動作，如果我拿到六個任務，我有六個人替我完成。而且要定期或不定期檢討這六個目標，有沒有可能在這一年中改變，這個改變的情況是什麼，可能因為市場環境的變化，可能因為公司經營的變化，如果年初擬定的目標，

我們永遠都不去檢討的話，我們不可能在年底達成這個目標，所以要定期或不定期的去檢討年初訂的目標，在年度當中是不是能夠如期完成，這是第一個步驟。

- 五、第二個步驟是個人的目標達成率，是結果導向的，定期檢討有沒有做到，一定要去把這個檢討結果寫下來，這個結果是我寫，不是我的老闆寫，因為我剛剛說的承諾是個人業績承諾，是我自己要做這件事情，對自己的承諾很重要。我自己的承諾由我自己的執行，我來評估我自己的結果，評估的意思是寫下來，要實際的記錄我自己所要達成的目標是什麼，最後與我的經理，我的直屬老闆討論，根據我們討論的目標，及根據我自己紀錄的達成率，然後檢討我是否達到目標，這引申的意思是什麼？這和剛剛黃主任所談的近似，亦即在這整個環境，如果你是第一名，當然你的加薪程度就會比第二及第三名來的高及獲得陞遷的機會一定來的高，所以這是相對性的關係。我表現好，我就拿到更多的機會，我表現好，我就拿到更多的薪酬。
- 六、目標其實有時候講起來是非常抽象化的，所以我們在針對目標，公司給了五個字 SMART，訂目標時一定要 SMART，亦即個人目標要特定 specific、可以量化 measurable、結果導向 result-oriented、以時間為基礎 time-based、可以達成的 attainable，例如個人的目標達成率，我訂定一個目標要作十個生意，不管我怎樣作，我只作了五個，我作的再辛苦每天工作 24 小時還是無法達到我的目標，對不起，從結果而言是一個辛苦的工作，不是一個 SMART 的工作。相對來講，期末考核不見得會達到一個很好的成果，因為我們看的是一個結果，不是過程，當然過程也是很重，可是過程不是唯一的。
- 七、我們期末考核是一月一日至十二月卅一日，其中如果有人員七月一日才進來，在三十至六十天之內，經理要給他一個目標，表現結果於年底評估。在我們做個人企業承諾之前，舊的制度是七月一日進來的新人，可能會等到明年六月卅日評估，十二個月之後才會做評估，然而從行政上的措施來講，就必須有一個系統專門針對七月一日上班，在六月卅日要做評估，你給他加薪是一個什麼樣的狀況。所以在整個制度來講，就要很多成本去看，例如追蹤、提醒等。所以在前年開始，我們作了改變，亦即不管人員什麼時候進來，永遠看的都是一月一日至十二月卅一日這段期間的表現，所以每年的第一季都是在看前一年的結果、然後當年度的目標是做什麼樣的事情，然後衍生下來的就是一個陞遷及加薪，這在明年的四月一日會生效。所以這個過程是春季的時候評估前一年度的東西，夏季四月一日開始做加薪的動作。
- 八、現在跟各位分享一個東西，就是剛所談到的我們要配合企業 e 化，這是我們績效管理制度，那以現在來講的話，我們 IBM 在前起年開始進入行動辦公室，這些其實都是文件，我制定的目標、我寫我的表現結果、我的老闆給我做評估結果，這些都是文件，一定要找地方置放，這些都是所謂的人事管理資料，這些都是要佔空間的。
- 九、去年，公司把人力資源的東西建立人力資源流程管理系統，所有的同仁都可

以透過這個系統上線做一些事情，員工績效管理制度也是其中的一項。這一項講的是我剛剛談到的，我的目標不是我自己定的，所以我要看的是我的老闆和我老闆的上司，他們經營的背景和目標是什麼，瀏覽我部門主管的經營目標，我的主管會去看我設定的目標是不是符合他所要的目標，所以他會去修正我的目標。第二個線上作業是年底和年初的時候檢討提交我今年的目標達成率是什麼，所以一個員工可以直接在線上寫下設定的目標及達成的情形，當我的老闆看了我的目標及我自己寫我的結果，是不是合理的，有沒有需要改進的地方，來評估我的績效是什麼樣子。我們的線上制度，還會提供一個統計報表。高級主管就會知道說每一個部門每一個事業群有多少的同仁，有多少人的評估結果是一、二、三或是四。這是我們在去年度所做的一個改進，希望同仁不見得一定要經過文件，我們的同仁不一定要回到公司才能和主管人員作溝通動作。

- 十、就績效管理功能而言，針對員工只給他一個單一東西是不夠的，所以我們提供的是包括休假、加班、員工訓練、獎賞制度和員工潛能的資料庫都會包含在這個系統裡面。

許經理雅晴：

- 一、神達電腦的績效考核也是用上線作業方式，每一員工都是上網去填寫他們的績效考核表，主管也是在線上做修正，所以這些也都是在網路上作業。績效管理的目標我們會從公司的整體方針然後落實下來，先是公司的總目標、然後各中心，因為我們公司分事業體、中心、各部、各處、個人，所以是由上往下的工作分派。我們會從公司的經營方針、經營目標然後下推到每一個部、每一個處的目標分配，這樣我們會依各部、各處的目標，再定訂個人的目標。當然這必須是和主管討論，我們會定期檢討。我們的績效考核是一年做兩次，分別是在七月和隔年的一月，而在一月份和七月份擬定每半年的工作目標。
- 二、績效考核和陞遷、獎金都會有連結，我們每年都會發兩次的紅利，在七月的時候會發一次，然後年底再發一次，都是根據績效考核來作評定，陞遷也是一樣一年兩次。基本上我們會認為績效考核是一個比較公正、客觀、確實評估的一個制度，然後讓員工有一個自我管理的方式，進而達到一個公司組織和個人的目標。
- 三、考核適用的對象是所有正式員工，亦即三個月正式任用之後，才讓其參與績效考核。還有就是協級以下的間接員工，我們的期間是一年兩次，上半年一次、下半年一次。我想這部分和公家機關會比較不一樣一點的就是我們分的層級，不過這是提供各位做參考，我們是分中心、部門、個人來設定目標，從公司擬定今年的總目標之後，各中心會有一個營收目標的達成率設定，還有利潤達成、還有就是顧客滿意及重點項目。所謂的顧客滿意度就是跨部門、跨中心的顧客滿意度，在每半年都會做一次的調查，至於重點管理項目是各中心自己訂定的目標。各部、各處就是一些職能的評核，其中有主管的評核、人事行政的評核。在員工的部分，重點管理項目是這半年你必須要做到的哪

些事情，你日常的工作表現如何，還有就是整體的績效表現。

- 四、以資源發展中心為例談考績表格，資源發展中心下還有分行政部、人力資源部，人力資源部底下又分成人力資源管理處、人力資源發展處，類似這樣的還有薪酬管理處，所以我們會有各中心的目標、各處的目標，還有個人的目標，各中心的目標就是營收的目標、利潤目標還有顧客滿意度，這就是重點管理這部分。中心績效的達成到底影響的層面又是什麼，其實重點就是因為中心分數的達成與否、他的分數高低其實他會影響到他們中心的評比。譬如說他達到 96~100 分，就會拿到 10% 比例，因為他是百分之百達成；如果說他是低於 90 分的話，他就會有低等級，就會列入觀察的對象，就是我們比較不能接受的等級，也就是績效評核較差的，所以他就會有比較多的觀察、在紅利發放的部分會比較少，甚至可能會沒有。那麼這些都是和我們的陞遷及紅利的發放有關係，所以中心分數到底拿得好不好，會影響到每一個員工的權益。
- 五、主管績效評核基本上分四大項，第一項就是目標的達成率，每半年的重點管理項目，佔 50%；第二項是領導力，因為一個有領導力的主管才會有辦法領導這個部門，類似外面的 360 度的評核，我們有來自上一級主管的職能評核、還有部屬對直屬主管的評價、還有來自人事部門的能力評核。上一級主管對部門主管的職能評核項目有哪些，就是有一些規劃和決策力的評核、組織運作、協調能力的評核及這個主管是否有創新能力，是不是能夠帶領這個部門往更新、更迅速發展的一個方向。當然還有領導能力、溝通能力、成本品質控制能力，還有就是上一級主管認為這個主管本身的發展潛力。
- 六、部屬對直屬主管的評核包括溝通協調能力、領導管理能力、情緒管理能力、主管的專業技能。至於人事行政管理能力是從員工的離職率，部門的離職率是不是高過公司的平均值，諮商案件是正向加分的，另外就是這個部門的平均教育時數是四十小時，是不是能夠達到這個時數，還有就是年度預算費用的控制。
- 七、員工的部分，是個人每半年設定目標，基本上目標設定都是和主管面對面溝通之後決定的，每半年我們都會開一次，就是我們的總裁和主管開會，設定他們的目標，然後每中心也會辦他們的會議，把公司的目標宣導後再據以設定中心的目標，所以是由上往下慢慢的展開，當部門目標設定之後，個人的目標就會發展下來。還有一點就是個人整體績效考核，這些績效考核不只是為要調薪、紅利的發放，我們還希望能夠提出自己的前程規劃，希望一至三年之內想做到什麼樣的地步，公司是不是能配合，希望受到的一些教育訓練，或者是你需要哪些上司的資源，在期末的時候，會有主管來做評語，溝通之後會和員工談，覺得你這半年的目標是否達成。基本上是員工先行自評，員工自評完之後，主管再評核，之後再由他們兩個互相討論，談你是不是滿意我給你的分數、你是不是覺得還有什麼需要幫忙的地方。基本上這部分是主管對員工的評價。這些過程完結之後，要再回歸中心拿到的分數是多少，剛

剛那是我對你的評價、你自己的成長是什麼，可是當這些結束之後，我們會有中心的分數下來，可能你們中心拿到的是 80 分，所以你們可能要有 5% 低等級的人，即使你在我們部門的表現不錯，可是跟別的部門比較之下不怎麼好的情形之下，你可能會拿到低等級，這是一很現實的問題。

八、在進行考核時，有兩次的評核，一是主管覺得心目中的你是一個怎麼樣，再來就是整個公司來評比你的分數會是什麼。依據績效考核結果，根據上半年和下半年二次的分數去衡量是否具備陞遷的資格。基本上公司績效考核和陞遷、加薪等會有影響。

余研究主持人致力：

謝謝許經理的介紹，提到個人的績效好壞跟單位的考成來結合，這在公務人員考績興革上也有人常常提出這個建議，別外一個 360 度的考績，有一位公務人力發展中心游玉梅副主任，她今天沒有來，她對我們的 360 度的評估一向是非常的偏愛，不斷的倡議這件事，但是也有不少反對的聲音和阻力，譬如說主管可能會覺得為什麼要部屬來打我的分數，當然你們在實踐上有很好的成果，我想我們待會可以好好的討論一下。

黃經理雅芬：

一、企業績效管理制度的發展模式甚至整個形式都是很相同的。雀巢公司的績效管理制度是比較有彈性的，每一年各個主管的評估所評定的標準很不一致，所以我們公司並沒有一共通的語言來評估員工的好壞優劣，甚至我們也沒有太多資料可以來做結果的運用，基於這樣的關係，我們開始發展我們的績效考核制度，其實我們有給它一個名稱，稱之為績效發展制度（PDP：performance、development、program）。我們的內容也都是由上而下的目標的設定，每一年年初的時候，從董事長開始有一個企業總目標，例如這一年我們有前十大的目標來做，是基於董事長以他的角色來給我們組織有哪前十大的目標要完成，也就是一定要跟整個公司的遠景配合在一起。然後每一年的目標要做到什麼樣的地步，那就是由董事長開始到各個部門的主管，他們都會設定目標，設定目標之後就是每一位員工都要去做，這裡不知是各位比較沒有強調的地方，還是我們公司做的比較特別的地方，我們的績效評估其實有分層級，也就是說剛剛神達電腦的許經理有提到，我們分的更細，就是有部門主管的績效評估，他有他的一套表格，對於一般理級人員有理級人員的、一般員工有一般員工的，那一般員工又分為所謂業務部門的人員，就是說他的目標都是著重在業績的達成；再來就是一般的行政人員，如：會計、秘書人員，區分不同的表格來評核。主要原因是員工在公司裡面扮演不同的角色，評定他的標準也要不一樣，所以我們的表格裡面，評比較雜，簡單來講就是我們有兩個部分，第一就是目標的達成，每一個人都有一定要設定的目標；第二個就是對於能力的評核，我們認為如果你今天是一個部門主管，你所應該具備的能力，我相信應該與一般員工所具備的能力不相同，那也就是我們在評核能力的同時，會去發掘每一位員工在下一年度的時候，就應有什麼樣

的訓練或者是發展的資源應該提供給他，讓他能趕上或是他可以去彌補能力上的不足。評估是每一年一次，依據各部門主管來決定是要用每一季或每半年，在年度一個評估中有兩個重點，就是要評核年度的目標到底是達成什麼樣的程度。

- 二、績效考核的結果連結到獎勵部分，目前為止還沒有很直接的一個動作，如果你是在四等級以下，就被列入輔導等，這些在目前還沒有看到。但是對於明年度的調薪，如果你是四等級的評等，基本上是不做調薪，就是說你的整個年度的表現是在三等級，也就是說平均而言是可以接受的，我們才會予以調薪。我強調我們沒有把績效考核制度認定是一個調薪評等的最大來源，反而把它當作是一個主管、組織裡面要去提昇員工能力，幫助他們成長的一個工具，這是我們發展這個制度的最大目的。通常都是員工自評之後，和他的主管討論，主管會著重在他第二年所需要的一些訓練需求，然後呈報給人力資源處做一些訓練發展的規劃，同時主管向上一層的主管說明雙方的協議結果再作一個中間者的認定，再由主管向員工做一個整年表現的最終檢討。
- 三、我們公司也考量把 360 度的評核比較思考在職能制度，它的評核不再是部屬對主管或者是同仁對同仁之間，我們還會考慮到由客戶來評核我們員工的表現。基本上這是我們另外一個系統，我們沒有把它放績效評估的制度裡面。我想績效制度最重要的就是在於目標的設定，因為套句證嚴法師所說的話：「知道方向在哪裡，就不怕路遠」，每一年我們都花很多的時間來確定公司的目標，據以發展出每一位員工的目標。

余研究主持人致力：

非常謝謝黃經理，跟我們分享雀巢公司的一些經驗。這裡有提到不同類別的人員，有不同考績表格，公務部門當然有這樣的要求同官等的評比，可是在實務上，常常有棄軍保帥的嫌疑發生，被犧牲的都是低職等的，這也就是在所謂的實際運作上和設計制度上好像有差距，當然還提到知道方向在哪裡就不怕路遠，我想公部門的問題就是不知目標在哪裡、方向在哪裡，就是說也許在考績方面，我剛剛聽到幾位所談到的目標，這待會我們可以更加的思考、討論一下，接下來是不是請福特公司的林專員，來跟我們分享福特的經驗。

林專員虹君：

- 一、福特的方法也是由上而下的目標設定方式。從組織的目標定義每一個部門的目標，由部門主管的目標再由上而下到主管的目標，由主管的目標再到一般職員的目標。在目標設定是我們的一個基準，在年初的時候我們會做這樣的一個目標設定，以至於年底做一評量的基準，那我們跟黃經理做的，還有剛剛許經理所提到的其實蠻類似的，就是我們在做人員評核的時候，我們有分等級，如果你是部門的主管，主管或有一般職員、工程師的做法是不同的。在經理級以上的人員和一般人員最大的不同是來自我們有領導能力的評估。
- 二、福特六和比較特別的一點，是有一個特殊的組織——個人發展委員會(Personal Development Committee, PDC)，人員的發展評估、績效的評估等等，都是在

PDC 裡頭來做，在 PDC 我們會談非常多的東西，譬如我們員工的發展是否有導師制度、如何安排員工的工作輪調、員工的發展計劃該如何做，至於我們年度的調薪，也都是在 PDC 裡頭來談。在 PDC 裡面我們會做考績的評核，那剛大家所談的都是在於目標的設定、年底考績的評核操作的部分。

- 三、福特六和考績制度主要目的是幫助被評為 C 的員工提昇績效。至於等級分佈是和工研院蠻接近的，我們是 10%、80%、10%，對於 C 等級員工，在知道他的考績不佳的時候，我們幫助他們提昇績效，這是在績效管理中非常重視的部分。
- 四、福特六和採用同事相對評比的方式，我們會和其他同仁做一相對的評比，評比的人員是我們 PDC 裡的成員，就每一位員工來做一個分數的給予，那我們在統計完成之後，做一個相對評比，我們就知道 A、B、C 等級的人各有多少，配置之後就很清楚的了解，A 和 B 等級的員工沒有問題，對於 C 等級的人目前的做法是會給他六個月的試用期，試用期的結束之後，再來檢討看看是否進步，當他連續兩年這樣的狀況，我們可能會採取請他離開的做法。
- 五、福特在人員評估是一年是一次或兩次，在年中的時候會做一年中的考核，會來看和當時的目標設定是不是有一段距離，當有一段距離的時候，對於 C 等級的人我們一樣會做評比，到年底的時候我們再檢討他的狀況是否進步，如果他到年底他還是 C 等級的話，那他今年度的考績不會有任何的變動。
- 六、在表格的部分，一般人員的評估包含評量員工的領導力、績效目標達成狀況、還有人格。

余研究主持人致力：

非常謝謝林專員的介紹，分享一些福特汽車的經驗，接下來我們就開放以下的時間討論，或者是研究小組成員有問題可以向我們今天請來的五位貴賓請教。

葉研究員至誠：

主持人、各位先進還有業界的各位同仁，非常感謝你們提供很周延的資料，特別是因為我們長期在學校裡頭服務，雖然說在委員裡頭希望我們能把學校的經驗提供出來，我在聆聽五位的報告之後，我的感覺就是我能印證為什麼諸多同仁七、八月間紛紛湧向學校。如果以現在學校評估制度來看，的確受到我們傳統文化的影響，大家對一個從事教育工作的人，基本上也對當事人的一種尊重，所以比較少利用績效評估的方式來評量一個人工作的實際成效，甚至像若干的私立學校，以本校為例，我們為了追求進步，也為了對這些接受教育的同學負起責任，對社會的輿論成為一個標竿，所以有對老師進行一個教學的評量，這個教學評量在相較之下，沒有那麼多後面的衍生內含在裡頭，有時候難免老師在言談之間，會覺得似乎這樣的評量由非屬專業的同學，相較於他的教學專業來說一個學習者並不是一個專業評量，那麼它的可信度是否真的能夠來加以應用，所以我覺得或許在未來追求進步的過程當中，業界實際的經驗能夠多方面的參採。這當中雀巢的黃經理提供了所謂 PDP 的制度，可能跟我們先前委員會多次討論中，好像都有一個共識，目前之所以覺得公務人員績效考核制度需要改革當然原因有很

多，但其中不乏一個大家主要的焦點就是認為公務人員的績效考績，它的衍生功能對當事人的影響太大了，這也就是為什麼到現在為止，儘管公務人員的相關法規有侷限考列最高等級的比例，根據統計目前有 86% 的受考者都考列甲等，這樣的一個考績我們大概可以理解，跟老師給同學的評量一樣，同學在最後一個成績上普遍都是 A，那麼這個評量就有問題，以 86% 來說無法真正彰顯我們原來考績的旨意，我覺得這個部分可能是跟公部門和私部門非常大的一個差異。以剛剛大家所提的例子，工研院的黃主任特別提到優等只有 15%，如果把它併到甲等裡頭，優和甲等只有 40%，那麼都有一定的限制，所以必須做這樣的評量。但是我特別提到黃經理所提到的 PDP 制度，似乎看起來它把績效本身視為對當事人在組織發展中的一個評估，而不是非常強調當事人的陞遷給予評量，雖然這當中好像他們的制度和前面的幾位報告裡較大的差別在於較著重發展，那這一點剛好跟本校的情況比較接近，我們對老師事實上有一個比較特別的方式做績效考核，那麼他的結果只有三種，一個就是盡職不盡職；第二部分就是留資原薪；第三個部分就是建議教評會予以離退或續聘，但那個部分程序非常的麻煩，這樣的方式去提供老師知道在過去一年教學研究的成果，當然這樣的制度對當事人不是那麼的深遠，所以使得主管在評量的時候不是那麼的客觀。現在又有一個問題，這個制度最後產生的效益不是那麼的大，變成老師也不太重視，八月三日我們邀請三所大學的人事主管在這個會場裡討論私校的績效考核，我記得了我們特別請元智大學、長庚大學，尤其是在元智大學，如果他考列的結果優異的話，每一個月可以多得到七萬多元，大家可以想見七萬多元是一個副教授的薪資，那麼這一個獎勵就非常得大，但是私底元智的主任也告訴我正因為他的結果是非常具體明顯，所以免不了讓老師產生比較功利的態度，也就是這個工作背後的有一連串的獎金、加薪、陞遷都在裡頭的，可能大家會重視，知道人性的弱點可能會落在這個地方去做，一個比較偏頗有失公允的仲裁，那麼如果他只是著重於個人的發展，也許我們真正的利益就不能夠達成，那麼今天請來的多個公司為什麼可以達成，這其實是我覺得在這一個制度裡最好奇的，尤其政府是一個非營利部門，建設目標時不太容易去量化那個目標，好比說我是一戶籍員從事的工作怎麼量化、服務態度怎樣去評量，剛剛有提到特別是薛專員在 IBM 的這個部分，有顧客滿意度成為一評量的指標，所以我很想知道這個部分是怎樣的來進行評估，其是否有爭議，那麼這樣的一個評量既沒有爭議又可以評量的話，就比較能在我們的具體工作中予以落實，這是聆聽剛剛各位的高見之後，所受到啟發的，一則想請薛經理就量化的部分，第二個我想請雀巢的黃經理特別就 PDP 比較從事發展的部分，會不會因為著重發展比較少注意對於績效考核後面的那一套制度，所以使得一般也把他視為和我們的制度一樣無關痛癢，所以教育訓練也就無所謂的訓練，看起來是不是需用福特林專員的方式給你半年的時間，不行的話就把你開除掉，所以我們還是要比較審慎一點，第三個問題就是目前實施的背景，希望能誠懇的來就教各位三個問題，請各位來給我們協助和指正，謝謝。

薛經理淑聖：

我想就針對我剛剛談的部分，再跟大家補充說明，然後再回答量化的問題。我剛剛在說我們的策略性的績效管理在人力資源管理中只是一小項，其所衍生的就是今年我們有這樣的一個目標，我們的目標是用什麼樣的方式去達成，然而，談到就是說我今天的技能，我可能只知道怎麼去做一件事情，就是說教一個課程，那麼我今天只是技能層次，沒有辦法達到主管給我的任務、目標，那怎麼辦呢？所以我們會透過別外一個工具，就是說我有這樣的一個目標，我衡量一下我的能力，我覺得我可以做到什麼樣的程度，可是如果我能夠有其他的發展、能夠有其他的訓練、能夠讓我到更高一層的階段，我可以達到更高的目標，所以這三樣東西對我們來講，其實是一體的。我今天受聘，一定會有我的目標達成，可是我知道我的潛力更高，相對來講公司就會提供這樣的資源，這樣的資源怎樣幫助我們去享受，現在我的技能是在一個什麼樣的地步，譬如表達技巧，我可能只會站到台上講課，可是講的別人不懂，那麼我想我應該做一改進的動作，我可能需要去上表達能力的課程，可以讓我的表達方式更生活化、更生動，使所有聽講的人能夠接受我的表現。所以我講的技能，在整個人力資源當中是一個一體系的東西，配合這樣的資訊，提供我們能夠達到一個技能層次；第二個提到的所謂的績效管理，真的說起來，回到剛才葉教授講的，其實 IBM 是一個蠻殘酷的狀況，其實我們在做評估，一年度做一次，可是我剛剛講整個過程中，有所謂定期、不定期的回饋，主管和員工之間的定期和不定期的一對一溝通方式。如果今天我只要一段時間績效表現不好，不用等到三個月、不用等到六個月，我的主管就會坐下來跟我談，例如我今天本來應該要做的事情是公務員每天要處理的戶政應該有十件，當然把十件當成一個目標，可是過了一個月的評估，我可能只處理七件或八件，很明顯我就沒有達到我的目標，怎麼辦，主管就會把這個人抓過來，告訴他每天都做這樣，怎麼能夠確定說到年底的時候可以做到每天十件，所以這時候我和我的主管之間不是六月卅日或十二月卅一日，我們要針對一個這樣的事情討論，今天我沒有辦法每天做十件的原因，是因為我在審核東西的時候速度比較慢，我的主管就告訴我怎樣的方式會比較快，我應該怎麼樣去改進，等到卅天之後，再和主管做一個檢討，我本來每一天只能做到七件，經過一個這樣的技能訓練，我現在每天可以到八件，有進步，好那下一個目標到九件、十件，這樣就可以達到定期性的檢討。我們通常會談的是說並不是這個同仁不好，他絕對是一個好人，可能只是不適合這一個環境，只是不適合這一個工作。在這種狀況下，我們覺得分手對雙方是比較好的，所以我們是用這種方式來處理狀況。我們相信一個公司、企業團體找一個人進來工作是經過一個篩選，他絕對有價值存在，只是不適合這個環境。

第三個談到量化問題，不見得每一樣東西都可以量化，我們是儘量把可以量化的東西做一個量化。舉例來說我們剛剛談到客戶滿意度，客戶滿意度在 IBM 來講的話，我們會定期性的，定期性的意思是說最少會做一個客戶滿意調查，會針對我們所有的客戶，了解對於產品滿意、業務代表滿意、對工程師滿意、服務滿

意、打電話進來對我們的接線生是否滿意等。

葉研究員至誠：

能不能在這邊打一個岔，因為我們知道事實上現在很多工作是團隊來完成的，也許只是一個銷售人員的表現來對照，那麼他的滿意程度與否除了來自於這個人，人與人之間的接觸，其事實上還包含了這一個產品，而這個產品的完成其後面其實有一系列的人，好比說他是工程部的很多人員，我們怎樣來區隔？

薛經理淑聖：

我們在做這個年度調查的時候，我們會區隔我們的客戶群，客戶群的意思是說我們剛談到我們的事業單位，我們的事業單位分成幾組，一組是有直接接觸的，第二種叫做賣產品的我們談的是顧客滿意，第三種談的就是產品的需求。我們產品分不同的有硬體、軟體、服務，當然我們在設計這問卷的時候，會有不同的問卷，不同的問卷指的是說我們今天談的是產品別，不談個人滿意度，我們談的是團體的滿意度，所以當我們設問題的時候是說，你對我所提供的譬如說我們講個人電腦，你對我們提供的電腦硬體設備，在設計上喜不喜歡、我們經銷商所提供的服務喜不喜歡、或者是說你機器有問題的時候維護人員所提的服務你喜不喜歡，所以我們在設計題目的時候，我們針對我們想要的是什麼。你要確認的是什麼，確認顧客對產品的滿意度是什麼，我們還有一種人是去了解客戶的需求，不見得是一軟體或硬體的需求、或是服務的需求，所以面對面我們客戶的人，他在公司的管理制度，或者是對公司的經營目標，對這公司的遠景、或對這公司的一個發展，要有一定程度的了解，你才會知道到說，從公司的產品角度來講，我們就問我們的業務代表針對你的需求、整體公司的經營需求，是不是了解，因為你要對他了解，才能提供給他一個對應的服務給他、或一個產品給他，所以這整件事情牽涉到的就是說你想要確認的是什麼，配合你公司的組織團體來設計這個題目，那這樣一個很重要的東西就是說，客戶滿意度今年做明年不做、第一季做第二季不做第三季做，這樣會有一落差，所以這件事情一旦你要開始做的時候，你要一致的去，你才有辦法去確認我今年八十分，八十分只是第一年的成績，它好還是不好在剛開始的時候很難去談，可是到第二年度，你必須再去確認的時候，你有可能定的目標是八十一或八十二分，同樣的題目不同的客戶群、可能甚至同樣的客戶群，就可以看出來針對這樣的一個客戶群、針對一個這樣產品、服務，我們是否有服務，所以目標的設計連續性是非常重要的，那我們剛剛說我們的業務代表他們的整個目標裡面，大部分的人都會有一個指標，譬如說我的事業單位去年的客戶滿意程度是八十分，那麼我講說第二年度會有一個挑戰目標，加一個一分或者是二分，所以這就是這件事情量化，量化一定要先有一個基準才可以知道你要改進哪裡。

黃主任秀娟：

對不起，我不知道是不是能打一個岔，比較果斷的一點講，企業界的任何一套模式對公部門都不會合適的。以 IBM 來講，因為 IBM 在國際間的管理非常的好，在二十八年中有三度邀請 IBM 美國的顧問來，在工研院都不太能行得通，那

麼在公務單位更不可能，為什麼呢？因為業界有生存的壓力，所以當老闆自己吃不飽的時候，要你走人的時候，大家的接受程度是不得已。以公務人員來講是斷人生計，覺得這種模式，對整個公務單位是不可行的，而且執行下去，導致大家不是在互相較勁，就是在某些細節上爭議，所以我們今天要了解的是說，公務單位到底改進那部分。譬如像現在戶政服務已經好很多了，地政好像改善的比較少，以考試院過去的大老們能夠聽業界的聲音已經是跨出了一大步，但是業界很多的辦法都為了要存活，有很多是不得以的，其實一個人事主管最悲慘就是現在這種期間面臨到要裁員、減薪，其實我們的制度再怎麼的周延，一個裁員個案都代表著一個家庭故事，所以這部分因為我們把它適用整個公務人員，我不要果斷的講完全不可行，所以我覺得說，今天我想來自是有很多所謂的在管理上理論的依據、也有很多這種經驗。所以如何只去擷取任何一點，我想是不太可能，如果說學者彼此可以交換意見、送書面都可以，可是我覺得今天到底公務單位要哪一點，如果說是要淘汰沈澱人力，我想哪個動作是比較大。要了解公務單位今天最希望改善的是哪一個部分，這樣提出一改善可能是比較合適的，因為我想我們幾家企業的做法基本上是很像的，可是我想對公務人員大概都不適用，因為你不能很斷然的要他離開。

余研究主持人致力：

我想黃主任提到的可能也是這個研究最困難，或者是研究結果將來是不是有可能變成政策最困難的一個地方，其實薛專員也提到一句話很有意思：大家都是好人，絕對是一個好人，那在政府機關好人更多，剛才葉主任講 80%-90%都是甲等，你可以看到我們是有一大堆非常優等的人，而卻創造出給予民間印象績效不彰的政府，就是獨立的個體都是很棒的，集合起來好像很差，這個當然是黃主任剛剛提到，這個東西當然是還沒有到斷人生計這麼嚴重，只不過是少了一個的考績獎金就蠻困難的。

其實我也是蠻好奇的一點就是，像工研院當年是也有相當多公家機關的背景，你們如何能做到 40%是優與甲等、50%是乙等、丙和丁等也有 10%，是有一個強制的規範嗎？有了這樣的規範在運作上管理者是否有很大的痛苦和困難。

黃主任秀娟：

說實在的，常常講上有政策下有對策，工研院最挑戰的時候是張忠謀擔任院長的時候，台積電每一年都要淘汰 5%，當時他在工研院要求要淘汰 3%，剛好那個時候換了院長，因為他是國際知名的經營專家，看台積電是不錯的，証實他當時是沒有錯的，那麼他在工研院是他三十年來最慘的經歷，他都不太願意提。因為當時工研院和業界就有一點點的不同，比較像公家單位，那我們比公務人員又差一點沒有所謂考試院銓敘資格，少了那一層的保護，那做的時候都蠻困難，這種事情都要很強制的由上而下，要有一個很強的領導去做這些事情，可是依然是如此，說實在的我們在這種典章制度講起來都是官冕堂皇，在執行的時都有很多人走在這個邊緣。

民國七十四至七十七年，剛好整個科技產業在起飛，工研院的流動率是非常

高，我們幾個電機工程背景研究所，它的流動率高達 30%，而那時蠻荒謬的是應付我們今年的 3%，所以後來張院長發現，怎麼走來走去都是那個幾個所的人，召了幾個後段的學校，講明了你不適任就是離開，所以這樣來講都把他的美意去掉了。工研院做一些比較大的換血是在這個時間，現在來講的話，其實你去告到立委，現在立委也不太管你，昨天我和三個立委去做這個說明，立委一直說：我們已經知道了，有一堆的人去關說。所以今天來講不論你是減薪或者是資遣，不是什麼原因，要乘勢而為。我想在這個部分的領導是很強勢的，譬如說經營電子所，當時創造了 IC 製程的產業，所以他的那一年特別允許丙和丁等降到 3%，譬如說較傳統的機械所，對產業並沒有較好的績效，他就是要較高比例的丙和丁等，這就是團體績效的部分，那這都是標準的由上而下。

所以這是沒辦法的，因為你被分到的就是如此，可是我覺得在公務單位提到老師，因為在整個設計上，輿論是一個非常好的評估，那如果說他在輿論上是屬於一個高標準的部分，譬如說老師，可能一般人有什麼婚外情大家都只是當八卦而已，如果是老師、教授就是道德有瑕疵，這是不行的。所以我們當時覺得這種屬於高標準輿論檢視的部分，可能在做評估時候是不用那麼嚴苛的，因為有很多人在看著他們。相反的，如果這個工作本身來講的話，可能在執行面是比較狹隘，但是在接觸面是非常的廣，那麼有可能我們在設計上，譬如說他的評估項目就佔很高的比率。在戶政有很多單位，譬如說填一個什麼單子滿不滿意的，可能因為這麼一個小動作影響整個戶政績效，那麼在態度改善了我們不會去苛求什麼，不過規定不同的、不合的你就應該被退件，所以我覺得其實在公務單位要的是什麼，如果他要的是態度的改進，我覺得這是可以把針對幾大類不同的職系工作。譬如說像我們來講，因為現在都有電腦其實蠻簡單的，先找到任何一個直系是什麼，然後在拉出你所要評估的哪幾個項目，因為工研院和外包加起來快一萬人，每一個都可以找到他的位置，公務單位也可以這樣做，但是這是針對他態度的改善，所以我們講針對這個部分去衍生下面的發展。

薛經理淑聖：

對不起，我針對黃主任剛所講的態度部分做補充，就是在他所講的態度的部分。其實在從去年開始到目前為止，我們除了績效評估每一個人能力的表現以及工作上目標的達成，我們設定一個目標裡面最主要是不希望一個組織變成一個多頭馬車，就是說大家的貢獻誠如大家所講的，大家都是好人，可是大家所做出來的事情對組織沒有太大的貢獻，那都不能凝聚一個貢獻度和能力，那我剛要去補充就是黃主任講的態度的問題，我們把態度講得更深一點，一個態度，一個經常性做的態度，學者的一個研究大概是十五天的時間，他可以改變成一個習慣性的行為，所以我們在談的都是一個行為，所以說這個人行為，除了我們剛開始就能夠擔任這個工作，應該具備的哪些能力，先把他界定出來後再根據這些來判斷這些行為是好的、對組織有利的我們就獎賞他，那如果他的行為是對組織沒有幫助的，我們就會糾正他，那這個就是在工作上面針對績效評估工作上另外一個延伸，在這個部分做一個小小的補充。

陳研究員志瑋：

黃主任提到一個我覺得很有趣的部分，湯總長提了一個公文過來，那麼您提到承辦人的績效可能會往下掉。那麼我覺得說在公務人員裡面他很重視的是公平性的問題，那我想回到的就是說像在工研院裡面，類似這樣的情況，也許是說他自己本身表現的好或不好，因為這種外在情況的改變，而導致其績效的下滑，那麼這種情況，就公平性來講合理嗎？就績效來講合理嗎？

黃主任秀娟：

的確是這樣子的，當湯總長給了這只命令的時候，至少有四個所面臨這樣問題，所以這個來講的話，就是讓當事人做一個選擇，要繼續在工研院下去的話的績效都幾乎不好，所以當時的配套就是說，如果他當時離開就給他一個較優渥的回饋，也就是滿廿年的人，我們讓他提早退休，我們再加給他九個月的基數，而這個配套是別人沒有資格選的，但是你可以，所以也是在這種情況之下，當時的電子所就有六十七位同仁轉到民間服務，可能是做一樣的事情，他變成民間就可以接這個案子了，光是這樣來講的話，我們就籌措了一億的經費來做這樣的事情，所以就是碰到這種衝擊的時候，你有不幸的地方，但你也有其他的補償和選擇。

曾研究員德宜：

我聽到各位的一個報告，目前我們在做公務人員考績改進，比較大的兩個問題想請教各位，第一個是考績制度的設計跟組織文化的一個問題，我們曾經在我們的研究員討論中，認為考制度對公務人員是一個禍害，是造成組織不合的一個禍害，那當然這有他的一個背景，到底一個考績制度都是人力資源理論、人事管理理論，到底在設計和組織文化結合之後，有沒有什麼特殊考量，或說是怎麼去因為他各種措施它有一套自己的邏輯制度，就像剛剛所提到一個比較強調社會的潛力方面強化。目前我知道的是主要是他工作以兩個方面來說一個是以像銷售員一樣以生產的量，或者是幕僚人像是以人事內情，那這樣做區分的制度設計及文化考量，然後一個主要因素在哪裡，這點想向你們請教。

第二就是各種考績制度涉及你要怎樣去說服人家，需要許多的依據，那關於信度和效度的一個檢討審查過程，不知道各單位有沒有一個強化、有制度，因為這是很重要，當然我們有各種很多的資料、數據以及可以任意的詮釋它，但是這方面不知道各位先進可以提供我們參考的。

余研究主持人致力：

德宜剛提到第一個問題管理學也有一些學者戴明也有提到考績最好是沒有，或者只是針對公部門，對於企業界也是危害甚烈，我想在座的各位也許沒有這樣的一個感覺，不過我想看看對這兩個問題，我們哪幾位予以回應一下。

黃主任秀娟：

我想什麼的組織最有效率，大家想一想，我們每一個家庭是最有效的組織。一個家庭在做決定的時候，他有沒有需要一些規章制度，基本上沒有，那就是說本來兩個人組成，他們有親情，他們永遠利弊是一致，所以這樣的組織來講是最有效率的。我常常說一個單位的規章愈多代表這個單位愈沒有效率，因為一個新

人先把那些規章弄清楚大概要搞掉三個月了，所以假如沒有那些規章，不要講說考績，如果沒有規章能夠讓他去大概是最有效率的。大家開始要我擬定規章，我會說你先自己管管看，因為假如有一個英明的領導人的話是可以帶動整個組織，我們就常常講張忠謀就有這樣的領導魅力，曹興誠也有，這兩位都是從工研院出去的。他們兩個人帶的組織一定是不同的型態，所以我覺得組織設計是一個不同的狀況，我覺得剛才所提的部分，以在工研院來說，我們在組織設計有很多的考核，強調的是這兩點一個是防弊，一個是興利，有些單位我們設計的都是用在防弊，例如說會計部門、工程部門這些都是屬於防弊的部門，什麼單位是興利，譬如說設計部門、銷售的部門、生產部門，重點在於興利。這個功能不同，所以說一體適用的話，是蠻糟糕的，基本上在設計上是這樣子的。

第二部分來講的話，你認為你的設計是和你的組織文化是有關的，我們常常在講張忠謀和曹興誠二人同樣的背景，做的是同行，他們的組織幾乎是不一樣的，因為個人領導很鮮明。以前張忠謀在的時候，告訴大家這是張忠謀要求的，沒有任何人會去和你討價還價，效度和信度都變得非常的高，因為張忠謀的記性非常的好，做什麼要求，他在下一季三個月做一次檢討的時候會問你，所以也就是這樣的一個領導風格，我們不用有很多的管理資料。當我們的老闆變得是非常相信科學的時候，也就是惡夢的開始，我要找各種的管理學，然後設計非常多的問卷分析，但是跟最後能夠做決定沒有那樣的絕對，各位都是管理學的專家，我們管理上最有趣、最挑戰的就是沒有絕對的答案，我想人文科學和這種科技科學是不一樣的，所以一般來講，我們院裡都是各種專長的博士，大家都問這個根據是什麼，有時候我會講了一大堆的背景，常很生氣的就說：這是我的直覺，你就相信吧。那當然這是不是最好的，只好由時間來印證，我覺得這一部分就是看你的領導風格和文化。

葉研究員至誠：

下面有兩個問題，我想直接請教黃主任，因為工研院在體質上面比較介於一般民間機構和學校之間非營利式的組織，所以我可以觀察到五位的報告裡都提到績效考評的時候，所賴的基礎就是建構目標，當有很明確的目標就是可以達成，特別是雀巢的黃經理也提證嚴上人的一段話，只要目標很明確，我們當然可以來達成。我個人倒不覺得悲觀的，在整個專案小組裡頭，也許不一定能對政府公務部門考績制度作絕對的改變，但是所有改變可能都是來自於一步一步本身做小部分的變化，甚至是一種思維，或者是一種文化上的改變，這種改變本身逐漸發酵的時候，有一天我們的遠景就達成了。特別是今天，我個人因為在私校服務，我所服務的學校規模也不是太大，但是面臨外在的挑戰愈來愈多，因為現在大學就有 154 所之多，世新只不是其中的一所，我們在這樣一個高度的競爭之下，能在國內和國際上競爭，我們還是要引進一些思維來建構學校的遠景及目標，我們也希望小組的成員能夠有對共同的目標的一個達成，那這當中的兩個問題就是我注意到好幾位都曾經提過，在目標建置不管總體的目標或是單位的目標，IBM 的這個部分提得很清楚，我想請教的是當中目標建置，各單位設定目標，在各單位要

去執行的時候，往往主管會去命令同仁來進行溝通、協調，這個部分本身是一種妥協的結果，還是說剛剛提到的這就是公司的總目標，應該達到什麼樣的標準，毫無疑慮的就去執行，那麼在工研院是採取什麼的措施，這是第一個問題。

黃主任秀娟：

我想這目標的達成，在 IBM 或任何地方沒有達成目標，嚴重的話就是走人，其他的話就會受影響，很明確的，在工研院你只要做的目標設定，因為目標設定在年初告訴主管們，目標設定是這樣當你接到這團體目標，一個部門經理或一個中心主任的整體目標是先拿到的，一定是由上而下的，從院長到所長到他接到的這個部分，他要把他這部分分派成員，他要把他們的休假、流動都扣掉之後，他們每一個分配最佳的安排，當然這中間是要經過一些協商。如果這些裡面你沒有被分派下去的部分，最後的補洞就是你經理的責任，因為你沒有分配下去，你沒有去補洞的話，這個責任就是你扛。

葉研究員至誠：

在整個組織系統中，一部門可以做這樣的事，有一部分的人是屬於行政資源，基本上很難，以我辦公室的人事同仁來說，他沒有辦法像設定研究單位裡所謂量化，他可能就是提供服務，無法向他建置一個月要換幾張的健保卡。

余研究主持人致力：

黃主任的人力室會不會有這樣的問題？

黃主任秀娟：

我們會有那種標準的答案，譬如說他是行政人員的話，那麼對他的要求是什麼，譬如說你在人事這部分、在招募的部分，我們要由原來的平均時間，一個空缺我們花七天時間，那麼今年來講你要改進到五天半能夠達到，那你可能是說在健保卡的部分你沒有任何的損失，因為有些是要絕對一點、明確一點的，那就是說在同仁的要求的時候你在三個小時之內拿到，那這可能是在蠻遠端的同仁，他在設定的時候是用這樣的方法。

葉研究員至誠：

這個時候如果假設主任會不會常去做這些所謂的同仁中的考評，能夠做最後的結果。

黃主任秀娟：

其實是這樣子，工研院將近一萬的人，七十五個人力資源同仁，一般來講我都是花在異常的管理個案上，就是說我的感覺，這個同仁不會出現問題，除非他有問題來找我，要不然我不太會去找他，這一定有幾個是特優秀、或是有幾個是要特別擔心的，因為有一種人可能他工作一旦延遲，就會影響到整個部門的績效，那麼大概每隔三至五天就會去看看他、和他談談，對比較困難或影響較大的我會即時的去掌握及協助。另外一種人是比較差一點的，那你就是要常常去看他、盯他，所以我們大部分來講，前面 15%和後面 15%是最要花時間的，其他的只好視為他正常，假如你每一個都要去盯的話，那會盯不完，在管理上基本上是如此，當然會定一個指標，因為 15%在統計學來說是一個明顯的指標，就是如果你有超

前或落後 15%你要發一個電子郵件或口頭的告訴我原因，那麼我會告訴你那是可以的或者是需改進。

葉研究員至誠：

高度強調達到目標會不會使整個組織文化變成功利性非常高。因為最近我們校長異動，他來的時候給我們一個最大的感觸，他覺得我們這個地方像一家人一樣，所以有時候我們為了達到和諧，也要犧牲高度的競爭，甚至就是在考績的時候，常常會發現主管是用輪流的方式，因為大家都很好，今年他考甲等，明年輪到你，後年輪到他，大家都不用爭，因為你們都是很好的夥伴，淘汰率也很低，那會不會我們把這個變數放進去之後，這個組織文化變了，以後上班的時候我可能就是有非常的嚴謹。

余研究主持人致力：

這個是元智大學的人事室主任來的時候提到，學校其實有兩種極端，一個就像元智這種，什麼都有績效，什麼都有目標，指標都要衡量競爭的，形成競爭的文化。另外一個像慈濟那種，全部都是公益的，大家都是只問耕耘不問收穫，犧牲奉獻，企業界很難變成慈濟，我們來看看黃主任的看法。

黃主任秀娟：

現在工研院，有兩個不同單位一個我希望像元智，一個我希望像慈濟，我希望我們的生產部門和銷售部門像元智大學，就是說每一部分都要競爭，甚至生產線上的生產率達到 80%，那麼小夜班的生產率一定要達到 81%，到了第二天變 82%，一直在競爭，一直去進步，最後對整個公司很有好處。

我們每年有十二億經費做前瞻技術，前瞻技術像來面談的人是我們親自面談的，最好的那幾個學校，譬如說台大、清大、交大、成大前幾名得到書卷獎的，那他來做什麼呢？請你告訴我你要做什麼，因為以在工研院來講，我告訴他們要什麼，他們永遠跳不出來，我們希望有新的東西，有創新，有突破，所以他做什麼，不知道，你看那些人可能是蓬頭垢面，十點還大方的在那邊晃，可是我希望他們是一個團體去做他們想做的事，所以在給他們定目標的時候，不是那麼重要，你只要三年給我一個屬於發明型的專利，在這三年中所給予的容忍彈性是不一樣的，在目標設定的時候，我們前瞻中心的主任他也知道名額上沒有限制、目標上沒有限制，那我們在預定的時候可能團體有十七、八個，只要有十分之一成功，我們就是成功。就像政府單位，如果你是做一些研發設計制度，你就必須要容忍有很多的失敗，所以這個部分來講，就不能用結果來考慮。

劉研究員宜君：

剛聽了各位的說明，我想基本上抓到一些共同點，不過好像有一些部分，公司經理沒有提的很清楚，我想就細節部分請教一下。我們小組曾提到像公務人員在作考績改革時，提到甲等考績的比例應該要下降，這種強迫分配的方式，譬如說工研院黃主任曾提到，IBM 部分是否請薛專員說明比率分配大概是怎樣的一個情況，有沒有比例的設限。

薛經理淑聖：

我們原則上也是有一比例的設限，但是比例設限不是死的，譬如說我們的考績是分 1、2、3、4，我剛談過不適任就分手，1、2、3 基本上是範圍的，績效一級是 15%，二級是 55%，三級是 30%。如果事業團體的績效，譬如說以利潤導向好了，達到的目標是 120%，而相對的一個單位只達到 80%的目標，你給他的評估結果就不一樣，因為他的貢獻度是不一樣的，我想每一個人、每一個事業團體拿到的結果是不一樣的。

劉研究員宜君：

就是有關另予考績的部分，像 IBM 提到，就是看一整年表現，像福特或神達這方面，對於這些不是一月一日開始任職者或某期間任職者，我們要怎樣去考績。

林專員虹君：

這個問題對我們的新進同仁，我們會看他的到職日期。

薛經理淑聖：

我們今度所有的人都是一月一日至十二月卅一日，如果說是七月一日到職的人，他的績效評估就是六個月，看看六個月當中做什麼樣的事情。

林專員虹君：

那這一點和福特蠻接近的，我們會有一個條件就是說如果是十二月卅一日做考績，那他如果是十二月一日才到職的我們不予考績，但是如果是一月一日或七月一日以後的都做考績，只有十二月當月進來的人我們不做考績。

許經理雅晴：

我們跟他們比較不一樣的就是一年做兩次，剛我提到的是三個月正式任用之後的員工都可以參與績效考核，譬如說你是可能四月份來，我們是七月一日才做考核，還是加入我們考核的行列。那如果上半來不及的話，就是參與下半年的考評，所以我們是半年一次。

林專員虹君：

我再補充一點，剛剛許經理這樣提，我後來想到，我們也是有這樣的新人評估，就是說新人到我們公司，試用期是六個月，六個月結束後，我們會做一個績效評估，那這時候會做一些調薪的動作，但是這跟定期的績效檢討是不一樣的。

主席結論：今天非常謝謝五位企業代表提供寶貴的經驗，我想這些績效管理的進

做法足以提供公務人員考績制度改進的參考意見。

散會（下午四時五十分正）。

附錄二：「軍職人員考績制度」之學者專家座談會會議記錄

時間：九十年八月二十四日(星期五)上午九時三十分正

地點：考試院傳賢樓九樓第二會議室

議題：公務人員考績制度改進之研究：軍職人員考績制度之借鏡與啟示

主持人：余研究主持人致力

記錄：詹益嘉

出席人員：學者專家部分—王副校長漢國（政治作戰學校）

丁副處長壽平（國防部人力司）

齊上校小立（國防部人力司）

張教授緯良（世新大學資訊管理系）

羅教授新興（國防管理學院企業管理系）

專案小組成員—葉研究員至誠、劉研究員宜君、游研究員玉梅、

任研究員可怡、陳研究員志瑋、曾研究員德宜

列席人員：林專員明容

主席：

各位貴賓大家早安，今天很高興能夠與大家在此瞭解軍職人員的考績制度，首先在這裡跟大家報告我們這個研究案的源起。對於公務人員的考績制度，多年來常常有很多批評，甚至有責難的聲音，考試院也瞭解這是現行文官體制改革很重要的一個項目，所以他們今年在兩個大型的委外研究案中，其中一個題目就是公務人員考績制度改進之研究，本案係由本人主持，本研究小組成員共十五名。在研究的過程中，我們就覺得公務人員之考績制度不管在建制及運作上，事實上有很多其他部門的制度是值得我們去借鏡與學習，我們就列舉出一些標竿企業的考績制度，私立學校的考績制度等，都請他們來給我們這個研究小組一些指導與指教，今天很榮幸請到在軍職方面的幾位學者專家與會，因為我們常常聽說在軍職人員的考績制度，似乎是做的相當完備及公正客觀，所以我們也想聽聽怎麼做、如何落實，這裡面可能在公務人員考績制度改進的時候我們可以作為借鏡，也可以給我作為一種啟發。這是我們今天參與的主要目的，先請丁副座來給我們一點建議與心得。

丁副處長：

主持人、各位學者專家，我是國防部人力企劃處副處長，我們列管的事務有國軍軍官、士官考績的一部分，我們管的是一個條例，也就是法律上的問題，我們曉得軍職人員的考績一向非常嚴謹，因為我們選擇「將才」是用其考績來評選的，我們從進入軍校就有學生的考核，這種考核就跟在我們所謂的兵籍資料尚，畢業任官以後，從少尉開始，這個考績就跟著他的整個軍旅生涯。所謂的兵籍資料，不管到哪個單位都是作為他的長官給他考核的一個重要依據，這個法律的來源是我們現在有「陸海空軍軍官士官考績條例」，那麼這個之前，我們早期的是國軍軍官佐的考績條例，這是在民國三十八年一月的時候，政府於大陸上即已公

佈，但是在那個時候，我們曉得時代很亂，所謂的打考績，主觀的觀念很重，我們可以這樣講，主觀的觀念很重，很多事情就沒有依法來行事。到了台灣以後，從國軍重整以後，知道考績是非常重要的，所以在民國六十八年的時候，就訂定現行由立法院三讀通過的國軍軍官士官的考績條例。那麼考績條例全文一共只有十三條，最重要的部分，它是實施三級考評，我們每一年度在打這個考績的時候，我們的最高執行單位，也就是國防部的人事參謀次長室一定會召集各單位的，陸海空三軍的、聯勤總部、憲兵司令部，以及當初所謂的警備總部（即現在的軍管部）的重要人員，對這一年度考績的作業（提前三個月我們就會做一個開會），訂定今年考績評定的標準。這個標準是什麼？就是說你每一個執行單位在打考績的時候你應該怎麼做？應審慎為之，而且進行評比及獎懲；也就是說，對各軍總部以下的每一個階層，都作出獎懲。如果你是負責打考績的人，你跟你的長官不注重這個事情的話，都會會受到很嚴厲的處分，但是如果評比非常好的話，就馬上獎勵，也就是辦理考績的成果，會對每個軍官或者是士官一年來的表現及他的考評，有非常重要的影響；我們甚至要求到，考績表裡面的評語字跡、刻章的大小都是要一致，不允許隨意行事，這是我們國軍對執行考績制度的謹慎的態度。

國軍自從實施考績條例頒布以後，那麼我們在送訓、派職，還有非常重要的所謂的晉任，都參考前三年或前五年的考績，來作為送訓、派職、晉任的一個標準，譬如說如果有人佔了高缺，但為何他在年度辦理晉升作業的時候無法晉升，這是因為雖然他佔了缺，但是經過績效評比後，我們以前有百分之七十或者百分之六十的晉額，不是說每個人都可以晉任，不像公務人員制度，我佔了職缺以後，就一定會晉升到那個等級，但軍人不一樣，譬如說上校佔了少將缺，但是在每年評選的時候，你不見得能夠升到少將，這個依據是什麼？就是你前五年的考績。以這五年的考績為基礎，大家來評比，通通擺出來，這裡面考績的評語什麼都有，擺出來以後，大家可以攤開來評定，可能今年按照將官的員額，我們僅升百分之八十五的人，也就是說一百個裡面的人有八十五個人可以晉任，有十五個人晉任不了；那十五個人為什麼無法晉任，這個依據就是考績，所以在軍職發展中，考績扮演的角色非常重要，如果你的考績跟人家的評比結果，不在前面那八十五個人之內，那你就需要明年再來，那明年則是看你這一年的表現如何？如果說這年內長官及大家的對你的評語還不錯，讓你可能可以獲得晉任，但假設還是不行，對不起你還是等下一年，三年不到，對不起，那以後就沒有機會了。所以說國軍在實施考績條例以後，非常嚴謹，因為它要為國取將才，那將才不是隨意可得，一定要經過嚴整（如，考績條例）的規範，然後執行單位很謹慎為之，而且有獎懲的一個做法，這樣，國軍官兵大家全體一致來做這個事情，達到我們的目標。

主席：

非常謝謝丁副處長的介紹，剛才的介紹中，我印象最深刻的地方就是國防部在辦理考績前有召開這樣的會議。其實我突然想到，在行政院也許編預算時有舉行協調會議，打考績方面似乎尚未有這樣的做法，這倒是滿可以參考。我們再請齊上校對於這個議題給我們一點指導，謝謝。

齊上校小立：

主持人、各位先進，我想說剛才丁副處長已經對軍職人員的考績做了大體的說明，我想說我們這邊還是以丁副處長的報告為準，等一下開放討論的時候，我們再做細節上的說明。

主席：

好，謝謝，我們接下來請王副校長。

王副校長漢國：

主持人余博士、各位先進、各位女士各位先生大家好，剛才我們聽了業管單位副處長的報告，還有一些書面的資料，我想大概都很清楚，我今天就根據討論題綱裡面的四個問題報告，首先就前面兩個問題，軍職人員現行考績法規，以及該制相關內容與進程序的介紹與說明，第二個是軍職人員現行考績制度之功能、特色及運用之介紹與說明，這邊這兩部份，有資料可供運用，此外，我將軍職人員跟公務人員的作法做個比較，從對比當中可以明顯地看出來中間有若干的差異。除了剛剛丁副處長講的以外，我想這中間還牽涉到很多績等的配置與管制，這些做法都比公務人員考評上要來得細緻一點，那麼在整個作業程序當中，根據國防部的相關作業規定來講的話，也訂得非常嚴格，非常嚴謹，我所獲得的資料，大概要打考績的話可以說，從當年的十一月開始到次年的四月三十日，有將近六個月的時間要完成各項作業，訂得非常非常清楚。我想待會兒交換意見的時候，再做說明，不過今天除了這個部份以外，我想稍微補充強調一下，我們軍人軍官也好、士官也好，他在他整個軍旅事業當中，不管是工作，還會再去受訓，在受訓當中我們也有考評，不論是進修教育、深造教育、戰略教育，都有考評。另外，我們的德行考評，裡面包括了思想、品德、才能、學識四大項，這一部份的成績，在受訓學科成績裡面，德行考核這部份要把它考量進去，受完訓後到單位去服務的話，這個資料要把它轉過去，所以因此我們剛剛副處長提的，是在工作崗位的評量，那我這裡是因為在學校服務，學校受訓這一部份也很重要，如果各位覺得有需要，我們可以把現行的學校裡面的，其實各學校都通用的，評量的項目與方式、作業的基準還有作業當中要注意的事情，都有清楚的明文規定，我想如果需要，我們可以再提供出來，所以因此從這一個作法可以看出來，一個軍人他在軍旅生涯當中，他這個評量考核是全面性的，工作當中、進修期間都有考評，所以剛剛副處長講很嚴謹，我個人覺得確實也如此。另外一點我想稍微再補充一下就是，除了這個學校作法以外，剛剛副處長提到的一個，你要佔高職缺要看近五年的考評，這個是在我們軍中來講，是實行得很嚴格的，那麼我們最近三個月前，我們有一位政戰的同仁，他要佔少將缺，什麼條件都合了，但是就是五年當中甲上不得少於兩個，他只獲得一個甲上，所以就刷掉了，這個例子就是說國防部對於考績的要求，因為考績如此重要，因此在作業當中的嚴謹性要求也相對地高，茲事體大，這個是我第一階段將個人的淺見向各位報告，等一下如果還有什麼指教的話，我們再來交換意見，謝謝！

主席：

謝謝王副校長，我們現在是不是請張教授緯良，給我們一點指導。

張教授緯良：

主持人、各位專家學者，我個人在軍中也服務滿長的時間，後來也學了人力資源相關的一些理論與實務，所以對軍中的制度略有瞭解，不過我離開軍中滿久了，所以對軍中的現況不是很熟，那我想反正今天有業管單位在，所以我就不從現況制度中去詳談。我想我身為軍中的幹部，為長久被考評的對象，我想以這種身份，還有些問題來提出，看能不能獲得啟發性的檢討和建議。剛剛幾位都提到軍中的考績制度非常嚴謹，這個我非常同意，但是從管理的角度來看，太嚴謹是不是就會流於僵化？也是另一個思考面向，比如說我舉這個實際的例子來講，我想在軍中或政府部門當中都會有這樣的情況，有機會我在政大公企中心講到人力資源方面的課，談到考績這章的時候，我通常會問學員，有誰覺得國家考績制度非常好的，有誰覺得考績制度能夠充分反映個人表現，舉手的非常少，換句話說，大部分在基層的人，覺得雖然說考績嚴謹，但是對於考核制度能不能反映出真實的情況？仍有問題的。再來，問說有誰對現行考績制度感到滿意？大家都沒有舉手，包括我也在內也沒有舉手。那我在進一步思考說，為什麼會這樣子呢？原因在哪裡？會不會跟嚴謹、僵化有關？其實我認為其中的問題當然很多，個人行為面的問題我們不談，我們純粹談制度面的問題，在書面資料的第二頁有個分配比例，考績裡面我們叫做強迫分配法，特優百分之一、優等百分之五、甲上百分之十五等等，有這樣子的一個規定，公務人員好像有類似的規定，但比例不太一樣，因為有這個規定之後，給主管打考績的時候就形成很大的困擾。我舉一個實際的例子，以我個人為例，民國七十九年拿到博士學位，調到國防管理學院去任教，任教的時候我剛去第一年，打考績時有比例限制，因為有很多同仁比我到的更早，顯然我第一年去考績打到前五分之一是不太合理，所以我就沒有落在甲上的層次之內，當然也不能給我太差，所以我就打在甲等，甲等若按照資料前面頁的說明是在八十到八十四分之間，而且考核項目有六個，思想、品德、才能、學識、績效跟體格，我好像有八十二或八十三的分數之後，那有六項嘛，也不能都給我打八十二或八十三，這樣看起來有些做假，所以就給我有些高有些低，因為我剛拿到博士，學識給我高一點；但我在學校裡面好玩，參加各種體育代表隊，游泳拿獎牌又代表學校去打羽毛球、網球，所以我體格項目方面就打得很好，思想打差就很糟糕了，所以思想也打得不錯，問題是我的品德、才能跟績效就變得很差了，後面到了考核的時候，人家一看，張緯良這個人品德、才能有問題，所以這麼嚴謹的體制底下，會不會產生這樣的問題？我覺得是值得思考。

我覺得這個比例限制還不是最重要的問題，我覺得在軍中裡面碰到一個的問題更重要，就是不同單位之間，單位表現不同的時候，績效的等第沒有跟著去調整。我舉個例子來中，我們軍中有很多競賽，甲單位一大堆第一，另外一個單位假設非常極端的都是倒數第一、二，可是這兩個單位同樣都可以有特優百分之一、甲上百分之五，今天身為一個單位主管，如果有機會給部屬打特優，我不會不打，對不對，所以兩個單位是天地之差，可是打出來的考績差不多，所以跨單

位之間的分配正義，我想羅教授是這方面的專家，我是跟他學來的，我想分配正義這方面有非常大的落差與問題。而且我們知道在軍中，我想在行政單位也是一樣，雖然說主管對單位的考績負成敗之責，但是主管用人的權限通常是受到限制的，譬如說我當營長，連長恐怕不是我派，是師長派的，派的連長好不好，我要為他負權責。在管理或領導統御上，如果這個績效，軍中跟行政單位一樣，我能夠給的獎勵措施是非常有限的，因為法規條文太多了，獎金沒多少錢，加薪升級不是我能決定的，我能給部屬的就是把你考績打好的，那現在軍中有很嚴謹的三級三審制度，我記得國軍的條文中用詞是，為了避免考績浮濫，所以要有三級三審制度，所以要有分配的制度等等。這些限制就把主管的權限受到很大的限制，我們看那個三級三審制度裡面，最後就是單位主管他有最後決定權，但實際情形是一級主管(直屬主管)對部屬的工作是最瞭解，但是一級主管在考績制度裡是最沒有權力的人，他的決策到上面很容易被上面覆蓋掉，那這對基層主管在領導統御上造成很大的問題，請問這樣下去，我去帶我的部屬的時候，我部屬是應該聽我的，還是聽上級的，對不對，那我又要為我這個單位負成敗之責，這是在嚴謹的考績制度底下所看到的問題，那對不對是有探討的空間。

當然我們光提出批評也不是很好，那我自己曾經構思過，如何去解決這種問題，我倒有個反向思考，就是說我也贊成三級三審，可能還不只三級三審，因為行政層級或軍隊裡面的層級是非常多的，那現在打考績我覺得會有這樣的問題，第一個是分配的問題，第二個就是上級審刪掉下級的權限，我倒建議說，當然我們也知道現在為什麼會有這樣的考績制度，比如說我是單位的主管或是機構的主管，我希望什麼事情都是我決定的，所以我不希望說完全照下級的決定，所以我要有這樣的權限，這個權限似乎也不宜剝奪，因為這整個機構的成敗績效是由我負責，所以我也不能沒有這個權限，因為我習慣說下面報上來最後我批，表示我權力最大，這樣就會造成扭曲。很多年前我寫了一篇文章，談一個觀念叫做「動態均衡的考績制度辦法」，其實很簡單，就是考績要由上往下打，不要由下往上打，就把問題給解決了。我舉個例子，比如說我是個旅長，假設師長幫我打考績打八十分，那我這個旅的考績是三個營幫我做出來的，那我的八十分表示這三個營的平均表現加起來就是八十分，那我來看三個營長誰對我最有貢獻，分別打，如果三個貢獻一樣就各打八十分，如果我覺得某個特別好，我甚至可以打八十九分到九十分，但是我把一個打九十分就表示會有一個人被打到七十分去了，所以這樣保持一個動態的均衡，你不必怕主管去做人情，你把一個拉個你就要壓低一個，避免考績浮濫。但是也有人提到說這個主管可能私心自用，把一個跟我關係好的人打很高的成績，那我這樣子做的話，會得到一個結果，明年大家都跑去走後門拉關係，那如果考績制度反映我鼓勵這種行為的話，我不覺得我明年的考績會好，真的很努力幫我打拚的人沒有得到好的考績，那他明年就不努力了，那我會自食惡果，所以用我想用這樣子的一個制度去均衡。這樣有什麼好處呢，最基層主管我對我的部屬最了解，我的績效是誰做出來的，我可以給他最大的獎懲權，考績權由我來決定。那上級的權力也沒有被剝奪掉，他還是掌握了全盤的局

勢，我給你這單位打考績，你往下去分配，用動態均衡的方式，完全避免掉考績浮濫的問題，也不需要再採取分配比例的問題。採取動態均衡的制度，其實是很簡單的一個觀念，就是從上往下打。不過我跟一些軍方的人談過，大概是一個心態的問題，那個主官願不願意把這個權力去下送，當然這目前為止還是純理論，實務還沒有經過驗證，裡面還有一些細微的調整措施，我當初因為寫了一篇文章，裡面有談到，譬如說營長本身的考績有沒有調整的彈性等等，我想這個制度上可以做很多設計，基本理念上我覺得這樣子的一個動態均衡的考績制度，似乎可以幫忙解決目前為了避免考績浮濫而設的分配，那分配會造成一些負面的、其他的效果，我想這是我個人有限的知識，提出來僅供大家參考，謝謝。

主席：

謝謝我們張教授，依照這個「動態平衡」制度，我們會要求張俊雄院長，先打三十六個部會一級主管的分數，打完了往下分，照這個分數分配各單位考績的平均分數。這種作法若干程度解決了分配的問題，也解決了大家不願意做壞人的問題。不過，我想最高層的人可能最不願意做壞人，如果高層心態不改，恐怕這個就很難做到。各位對動態均衡的構思也許有很多的看法，我們等一下再來討論，張教授的那篇文章可以給我們做參考，好不好，我們現在來請羅教授。

羅教授新興：

主持人、各位先進大家好，謝謝主辦單位給我這個學習的機會，今天我發表的個人的一些看法，大概有很多不是很成熟，但是有很多也是我深思熟慮很多年的問題，在前言我先簡單介紹一下，旁邊這位張老師是我的老師，當初我一直在從事考績的研究，從旁指導的就是這位張教授。首先，我們先來看這個題目是「公務人員考績制度改進之研究」，它的副標題叫軍職人員考績制度之借鏡與啟示，那第一個和第二個題綱，我想研究單位對國軍的考績辦法都已經蒐集的很完整，所以書面資料中的考績作業的辦法、制度跟作業流程，都很清楚，我想大概就不用再討論。那第三點就是軍職人員的考績辦法對於國軍的人力資源管理的影響，現在我不清楚，在過去我有做過類似問卷調查的研究，對態度的影響確實是不利的，就是大部分對考績滿意度都不高，但是這大家都可以想像，公務機關也會有同樣的情形，在全世界很少可以找到一個制度大家都滿意的，那這方面我現在手邊也沒有資料可以報告。但我的重點是在第四點，大概也是今天研討會主要的目的，是不是軍中的考績制度可以提供公務人員的考績制度，有一些可以參考、借鏡的地方。我提幾種觀念，不是很成熟，在過去呢，我覺得我跟張老師是一直站在希望督促國軍考績能夠做得更好的立場，所以找毛病的機會多於找優點的機會，那今天講找到啟示，我想就是找優點多於找缺點，所以我昨天晚上作功課，就找一些個人覺得可以值得公務機關參考的一些地方。第一個先討論一個觀念就是說，事實上績效評估的目的，大家其實很多人都圍繞在說組織管理的目的，也就是說我們希望達到一個考績，這可以用來發獎金、陞遷、派職，大家都想到這個地方，考績的當然有很多目的，以我個人淺見，考績是有兩大目的，學術界大概也看到這兩大目的，第一個是消極的，所謂消極的就剛剛講的人事運用，就是

你得到一個結果，我們去運用，那我們要達到這個結果要怎麼做呢，就是要做到公平，就是誰好就是好，誰不好就是不好，就是分配正義的問題，那這樣子就是表示，制度要很精準。那另外一個目的叫做積極性的目的，我們希望透過一個考績的辦法，執行這個辦法，就可以提昇員工的績效，那這才是真正積極的目的，也就是像剛剛張教授所說的，你用什麼樣的考績項目來考核我，我就表現什麼樣的行為，所以你考績的項目、考績的準則就引導了員工表現的方向，這可能是很重要的。

執行一個制度就像動態均衡這種辦法，我們國軍有值得借鏡的作法就是，如果考績主管沒有好好打，主管要受罰，我們這個機制事實上就是希望做到公正，如果是過程很公正，接受度會比較高。程序正義了，分配正不正義當然會受到影響，但是程序正義對員工的工作態度的激勵效果是遠大於分配正義的。我們第一個思維是希望公平，但公平是很難做到，可能我們制度設計的方向，我有個另類思考就是，我們從執行過程的公正的角度來看，怎麼樣有一些防弊興利的措施，讓我們的過程變得公正，那我很高興的是，我昨天晚上作功課，發現跟我三、四年前看的國軍的考績辦法有非常大的差異，也就是說我過去所理解的國軍的缺點，現在都改掉了，也覺得很多作法有很多進步。我現在就直接點出來我覺得可以參考的。第一，國軍人員考績制度現在有所謂的「一考定案」，雖然三級三審，但是有一考定案的做法，就是相當尊重初考官第一審的，第二審如果要改變，譬如說你一審本來是打優等，第二審要改變超過兩級以上，要送第三審，而且必須要說明，如果是沒有的話要尊重第一審的結果。也就是第二審只做兩件事情，考績實在是第一審亂打，所以我把它更改，但是還不能改太多，改不能超過兩級，那第二個是說第一審沒有按照配給的比例來做，所以我第二審要把你改過來。那如果是這樣子作的話，顯然是非常尊重第一審，因為真正了解員工工作的實際情形的是第一審的那個直線主管，而不是第二審、第三審，那這個「一考定案」的做法當然要有些配套措施，那像剛剛張教授講的，相當尊重第一審的這個觀念，是可以作為大家參考。

第二點意見，一個考績制度的設計好不好，有兩個問題要注意，一個就是制度好不好，有沒有「效度」的問題，能不能把好的人評出好，不好的人評出不好？另外一個就是執行「信度」的問題，再好的制度如果執行有偏差，主管有偏私，這個制度就沒有用了，所以就要有一些防弊的措施。那我先講到制度面，制度面就是考績的項目要怎麼樣設計？什麼是一個好的考績項目？在我個人的企業調查經驗中，發現很多企業對員工的績效評估，是「一表適用全公司」，全公司都是適用一張考績表，我們過去國軍也有這種情形，我們認為這種考績的項目是沒有所謂的內容效度，也就是說因為每個人工作的項目都不相同，怎麼用相同的項目來評呢？但是我看到我們國軍現行的做法，現在有一條非常好就是說，對於特殊性質的工作單位或是職務，它的績效評審範圍，得視單位的跟職務的特性而自行由審核單位來設計，也就是說譬如國軍現在設計這個思想、品德、才能、學識、績效還有就是體格，像我們國防管理學院，也是國防單位，對老師這個特殊的人

員，所以它設計的是教學、研究、服務，那教學、研究、服務的細項，都由我們這個單位進行設計，那我們目前的作法不只是個別設計，我們也不僅是尊重一審初考官的意見，我們亦採 360 度評估，譬如說我自己在教學上，系主任要評我一次，我自己要自評一次，自評是提供資料讓別人評，我提供所有的資料讓系主任評我一次、讓同儕評我一次，還包括學生評我一次，那另外一個就是行政單位統計我的教學時數，另外，在研究方面，我也要提供我所有的研究證據，然後主管評我一次，自己評一次，同儕評我一次；在服務方面，行政服務就是主管、同儕、行政單位的所謂的內部顧客，即相互有互動關係的所有人都要評我一次，所以我會有服務的一個平均成績，教學與研究也各有一個平均成績，三個平均成績再平均，就是我的績效。三十年前國軍人員每個人都不知道自己考績，考績是密件，事實上考績密件在考績條例裡面是寫說考績的資料是密件，但是並不代表考績資料不能讓本身知道，因為本身知道考績就是一個很重要的考績目的，如果不知道我做得好不好，我怎麼改進呢？所以現在資訊也都會回饋，每個人會拿到一個密件信封，裡面會有寫你的考績什麼項目得幾分。那這些作法，事實上就是已經很尊重初考官的意見，而且尊重特殊單位的特殊工作項目，去設計它的評估項目，而建議避免拿一張表適用所有的公司，那當然這是大統一的思想，不只軍中，公務機關也是希望說用一個考績辦法就適用所有的公務機關。我想這個另類思考，是不是要有一些授權讓各種不同的工作單位來決定它的考核項目。

那第三點建議就是配合剛剛張老師提的，所謂由上而下的動態均衡，事實上就是目標管理的做法，目標達成了，那單位的主管就沒有個人績效，單位主管的績效就是單位的平均績效，所以事實上它也是由下而上，但是目標是由上而下，所以你看目標的達成度來決定這個單位主管的績效，那基本上我個人是非常支持張教授剛剛所談的動態均衡的做法。那另外一個建議就是說，考績是主管的重要職責，那大部份的人都為了避免當壞人，都會鄉愿，當然很少單位或公司會建立一個很嚴謹的辦法說，主管你的考績沒有按照規定來打，你會受到什麼處罰，若按照規定來打，會得到什麼獎勵，這點大概是值得參考的。那另外就是剛提到的就是，國軍每次打考績之前都要做考績講習，之前作考績講習是一個很重要的，不只是讓大家知道考績過程怎麼做，也是讓大家都知道考績制度是什麼，根據我過去的研究經驗，企業的員工絕大部份不知道自己的績效是怎麼樣被評估的，所以他根本不知道自己要怎麼表現才會有好的績效。績效講習我建議是說，不只對人事部門做績效講習，對直線主管要打考績的來做績效講習，甚至可以把考績制度變成讓員工知道的，就是我應該會被怎麼評，這是我初步的幾個意見，謝謝！

主席：

非常謝謝我們羅教授，在各方面給我們很多寶貴的建議，接下來我想我們是不是就把時間開放大家討論，或者我們在座還有沒有要補充的，是不是我們就開放大家可以來提問以及討論，請葉主任秘書發言。

葉研究員至誠：

主持人、各位先進、各位同仁，非常感謝今天有這個機會邀請到非常多的學者專家，很精練地提供我們這樣子的一個資訊，我想不僅作為一個研究團隊的成員，我們可以從這當中獲得很多的啟發，就如同原來召開這個會議的目的般，同時我們每一個人在此地也或多或少都跟這項業務有直接、間接的關聯性，我們可以從這當中得到許多的啟示，也許我們可以把這當中一部份的精髓直接運用在我們實務的工作上，來提昇我們整個工作品質。我個人本身因為過往也有這樣的經驗，就是剛好擔任義務役的時候在部隊就是負責考績的工作，所以我想有比較深刻的印象，同時因為在公部門服務的時候，所接觸的第一項業務也跟考績有關，那麼現在雖然在一所私立學校服務，那我的業務當中也跟這個工作有關，那基本上我覺得從這幾個不同的部門裡面，如果我們沿著所謂的政治光譜那樣來看，我想從公部門、私部門或者是軍事單位來說，很嚴謹地可以看到，就嚴謹度來說，顯然地國軍的考績制度是站在，最嚴謹度的頂端，如果說我們就多元化跟彈性來說，一般的私立學校或者是私部門當中，因為我們也曾經邀請私部門就他們的考績制度來做說明，那麼可能在另外一個頂端，而公務人員的考績制度大概是在中間，所以我想從這個過程當中，的確可以得到很多的啟示，不過似乎看起來公部門跟軍事單位裡，都有一個不變的在考績上所賦予的期望，這就如同我們副座剛剛提到的，也許他是一個選將才，也就是公務人員的考績制度事實上他也期望能夠透過這個制度的落實來遴選人才，所以考績法裡面所謂的綜覈名實，信賞必罰，我想不僅是公部門，私部門也是希望透過這個制度來達成這個目標，但是很顯然的，因為軍事單位當中，所服務的部隊裡頭的人數非常多，也非常多元，為什麼它能夠達到這個效果，我自己從我自己的角度來看，我們剛剛諸多先進的提示裡面，我覺得至少下列這幾個部份足以作為我們的一個參採：第一個部份，就相較於公務人員的考績制度來看，很顯然的國軍單位軍事考績的等第較為細膩，他有特優、有優等，有甲上有甲，也就是說分配到最後，我想大概在我手邊上的資料，至少它有九個等第，而我們一般公務人員的考績制度大概只有四個等第，這樣細膩的區別方式可能是我們可以參採的。第二個部分，在法規上它嚴格地去限制，像好比特優不得佔所有受考人的百分之一，優等不得佔百分之五，甲上不得佔百分之十五等等，這個嚴格的限制使得考列特殊優越的等第不會超過一定的比例，那反觀公務員考績制度最新的統計數字顯示，考列甲等的人數達到百分之八十六，我想我們在過去歷次的會議當中也都看到，當這個考列甲等，也就是列屬第一等的達到百分之八十六的時候，這個考績已經喪失掉它原來對於工作表現或者各方面考核的真正意義，所以我想在比例方面這樣的嚴格執行，的確很值得我們去思考。第三個部份，在德宜所提供的資料裡面，我們可以看到第四頁就是有有列述初考、複考跟審核官的角色跟執掌，也就是說這個部份詳列地非常清楚，雖然公務考績制度也分為三級，但是每一級扮演的角色是什麼，我覺得在國軍的考核制度裡面，很明顯地將初考官、複考官、審核官的角色都很明確地列述，所以我想它的嚴謹性值得我們參採，那另外第四個部份，我覺得在國軍的考

核當中對於特殊條件，好比是列屬戰鬥單位的，他可以在某一程度上暫停考績的使用，這個部份就如同剛剛羅教授也提到的，有些地方是比較有彈性，好比說國防管理學院的教職人員，就可以在目前的考績制度當中，重新地設定他自己本身的考評項目等等，我覺得這個部份回歸到公務人員考績制度，是不是將來能夠參採這樣的精神，也就是說不同的單位不同的屬性，在考績表、考績項目甚至考績的分配方面，能不能有一個較為適合的做法，這是值得我們參考。

另外一個部份我覺得，為什麼國軍的考績制度至少比較能落實，這個考績作業之前，各單位被邀集來，就這個考績重要的要項作說明、作講習，甚至很重要的一個，其實在打考績的人背後也在考評，也就是說你這個考績能不能真正落實，它採取重賞重罰的制度，那我們一般的公務人員考績制度好像沒有這個現象，我的主管對我的考績的評量，事實上只是對我這個工作表現的一個評估，他的評估是不是客觀公允，或者是不是符合作業的要項，他不受規範、不受拘束的，他可以自由心證的，所以我覺得這個部份，後面的那個機制可能也是非常重要的優點。那麼另外我記憶所及，過去在服務的時候，我記得它的考績表的設計是有評語，而且嚴格地要求各級考核人員本身，特別是初考官是要把受考人的評語列述下來，我想有這個評語，還有加上它落實所謂的平時考核制度，那麼應該在考績的過程當中，它的客觀性就相對地提昇。但我們公務人員的考績制度裡面大概就只憑藉著考績表，在年度結束前就直接考評，直接給等第或是給分數。

以上這是我個人在剛剛聽到諸位先進的提示的時候，我覺得是優點也是值得學習之處，但是我也有幾個疑義，我想藉這個機會提出來，是不是請各位先進予以指正。第一個部份我們認為就是，似乎任何一個組織都很難跳脫，正因為它的考績本身是對當事人影響極為深遠，包含晉級、陞遷，如同剛剛我們王將軍特別提到的，在選將才的同時，有一位同仁在過去五年的考績，他各方面條件都符合了，但是就是因為他沒有達到兩年的甲上以上，那這個人就刷下來了。那會不會因為這樣的現象，使得在考績的過程當中，列屬高階的長官能夠得到比較高的等第，而比較基層的這些國軍官兵反而要去承擔那個原罪，我覺得這一點是我很好奇，想知道是不是我們也曾經有過這樣的統計，好比在中將這個層級考績當中百分之百都是特優或者優，但是校級軍官它的比重降到可能百分之五十，但是尉級軍官可能只有百分之三十能達到較優，是不是能夠在這個部分看出他真正達到各個不同的等級都能夠達到有所謂的綜覈名實、信賞必罰。容許我這樣的感覺，就是說軍事單位由於它的嚴謹性，很自然地它的科層制度也特別明顯，就是下級人員對上級人員的那種服從紀律，所以會不會使得這個考績制度就如同我們張老師特別提到的，它就顯得比較僵化，使得基層的官兵就認為說反正這個制度、文化就是如此，我必須進階到某一個程度的時候，在考績上才能都真正反映出一個較好的等第，那會不會有這些現象，因為目前顯然地在公務人員考績制度上，已經出現這樣的情況，就是主管、主官大概都能夠獲得較好的等第，但是幕僚往往就比較需要去承擔那個原罪。第二個部分我比較好奇的就是，在剛剛張老師所提到的動態均衡的系統，事實上我把這個系統跟最近在教育部裡面高等教即將實施的

所謂「總量管制」，我覺得有在某種地方有異曲同工之妙，事實上不可行，我覺得在某種立場上我是覺得它有可行，好比說一個校長他今天要對我們所有的單位來進行評量，那他可以從他過去一年來對這些單位業務推動的情況如何，好比賦予這五個學院的單位，可能管理學院表現最優異，所以我給管理學院九十五分，那由院長來分配給各系主任這個分數，我想在某種程度是可行，但是問題是國軍事是一個這麼龐大的組織體系，最高將領有沒有辦法，好比對三軍等等，各種司令部在對各種軍團等等，能不能去做出這樣的一個評量，那這個評量過程當中，幕僚扮演什麼樣的角色，它需要提供哪些的資訊，使得統御者能真正掌握最客觀的評量，我想這個是我很好奇的，因為如果在一個小的組織裡面它可以運作的話，也許我們可以去建議相關的單位來參採，所以這個部分我是想回應羅教授剛剛所提到的，在態度上他們曾做過一些態度量表的研究，好像就回應剛剛張教授所說的，對考績制度滿不滿意，大家都說不滿意，我是想到 Herzberg(赫茲伯格)管理學的一個原理，當中有所謂雙元性的概念，就是有一部份的因素是永遠不會滿意的，人家問我的薪水我永遠不會滿意，那這個部分就是它會出現這樣的特質，但是有一部份我會滿意，好比說你福利稍微增加了，像我每來開會都覺得滿意度很高，因為服務的同仁非常親切，我們能夠得到很多的收穫，那這個部分我會滿意，但考績這個部分我想很難達到，因為每一個人總是認為我的付出跟收穫還是有相當的落差，那麼以上有若干不成熟的意見，請各位再予以指正，謝謝。

主席：

我們謝謝葉主秘的對於今天談的很多的問題的回應，以及還有一些問題，我想這個最主要有兩個問題，第一個就是在打考績的時候，是不是有所謂「棄車保帥」的這種現象，或者是說在考評的時候，應該要以同官等來評比，那有沒有落實做到，我想這個也可以請副座還有幾位一起來發表意見。第二個問題就是有關張教授提到動態均衡的系統，那麼有一些問題，其實對這個我也有一點想法，我想就順便提出來，您說不定可以一起回應，就是感覺上這個制度不錯，但是有一個可能的問題就是，有沒有一種情形是「將帥無能，累死三軍」的，我舉例講，其實這個旅長他可能做得很差，可是他下面三個營其實很努力，也就是說這個旅長考績打起來應該是很差的，但是因為很差所以它下面的要更努力，這個旅才不會垮掉，那這種情形應該怎麼算，有沒有這種可能。來，我們請。

丁副處長壽平：

這個軍中的考績，剛剛講的情形，我們不可能保障它百分之百完美，因為是人在做人在打，一定會有某些現象會出現，我們曉得軍中是一個金字塔型的，那麼軍人跟公務人員不同的地方，公務人員只要你自己不退休的話，一律到六十五歲退休，軍人不一樣，軍人從你進入軍校畢業開始服役，按照你的階級，你的階級到了某一程度你沒有往上晉升的話，你就退伍，在這種狀況之下我們可以想像得到，尉級軍官的人數一定很龐大，這麼龐大的一個數字，每年進入軍中分布到基層幹部裡面去了，他要經過十年、二十年的歷練、淘汰，逐步晉升，通常你晉升到上校或是將級軍官的時候，你經過一、二十年歷屆長官的考核，這些人其實

已經是篩選出來的。公務人員不一樣，公務員進入以後我到六十五歲，除非犯了刑法、失職，表現好與壞，我通通到六十五歲，所以你在考核的分配，所以剛剛有很多專家提到是不是將官的考核就會比較好，階級越低的考核好像分配的比例就比較少了，是有這種現象，實際上我們不得不承認，一個軍人從少尉做到將官的時候，經過一、二十年的各級長官的考核，他當了將官給他一個甲等、甲上或是優等，不為過吧，他經過一、二十年的考核，你如果達不到將官，到了上校、中校你到了一定年齡達，你就走人了，離開了不在軍中，所以說我們在比例上面必然是有這種現象。那麼當然剛剛也有提到，可能有人情的問題出現，其實我所知道，我在軍中二十多年，我被考的時候我不知道如何作業，我在尉級軍中的時候怎麼被打考績的事情我並不知道，只知道我每年考績都會出現，知道是長官給我評定的結果；但當我到了中級幹部以後，我考核人家的時候，我們通常的做法（當然法規的規定得很清楚），但是我講一個營的例子好了，營長的手下可能有幾位尉級或少級軍官，今年上面通知說開始要打考績了，人事官、營長及連長都去參加講習，主官都要去講習不是只有人事官，講習回來後，當然有很多規定，你必須按照這個規定來做，分配比例也分配好了，怎麼樣把比例加諸於你的幹部之上，不是說我營長坐在房間裡面，然後誰甲誰乙，不是這樣子辦理的。通常每一次辦理考績的時候，一定是由主官、副主官、政戰部主任，各連級的主官先開會，當然這種是保密的會議，其他的軍官都不知道，把平時的資料全部攤開來，連長、副連長、輔導長都在場，大家攤開來看，這一年的表現，這個連長怎麼樣，這個副連長怎麼樣，當然連長、副連長以及輔導長都可以發表意見，營長最後裁決，但是通常營長的裁決都是大家討論了有一個共識以後，會有一個排序，這個排序在還沒有作業之前，對他這一年的綜評幾乎有一個模式了，然後去作業。我想這種作法不是說主官一個人關在房間裡面，把人事官找來，我給誰怎麼樣，不是的，那麼我今天到了國防部，我也參加國防部譬如說人力司，人力司每年打考績的時候，司長、副司長，兩個處長、副處長，全部到房間來，我們的成員就有二十來個人，把今年這二十幾個人的表現攤開來後就開始大家來討論，絕對不是司長一個人關在房間裡就開始打考績的。我想其他單位也是差不多這樣，那有沒有一個、二個或三個會有您剛剛所講的那種情形，那我不敢保證，也許有也許沒有，這我不知道，但是假設有的話，這個人是因為僥倖或者是因為某種關係而得到所謂的考績，他有一次有兩次，但他絕對不會有三次，將來也會被淘汰，他沒有實力，一定會被淘汰，因為軍人的生涯是漫長的，不是短暫的。所以這個是軍人跟公務人員特別不同的地方，將來在研究這個案子的時候應該看配套，因為軍人是淘汰制度，依照你的階級有年齡的淘汰，公務人員沒有，到了六十五歲才退休，所以軍人的考評非常簡單，階級越高的人幾乎都已經經過層層淘汰而最後剩下來的，這樣可以想像得到它的比例分配有它的道理，以上報告完畢。

主席：

謝謝副座，這個有關各階級之間考績的分配比率的這種資料，如果有的話是不是可以給我們參考？好，謝謝，請王副校長。

王副校長漢國：

剛剛聽到我們副座的說明，剛剛前面不是有同仁講，沒有人是滿意自己考績的，但我覺得我還滿滿意的，不過剛才我滿注意聽的一件事情，也確實是這樣做，現在在軍中考績的作業越來越公開了，甚至於我們學校裡面不論是對於軍職幹部的考績如此，對於聘僱人員、教師們的考評也是如此，有時候開一次會發現有什麼地方跟法規相牴觸的時候，有時候要休會的，下來把法規的東西搞清楚了再來作討論，所以每一年為這個事情，就是打軍官人員考績、聘僱人員考績或者是教師考評，都要花很多的時間，所以我的建議，如果在公務人員這部分，我倒覺得講習滿重要的，因為國防部不斷地在修考績辦法，所以每年講習有兩個很重要的涵義，第一個就是說去年各單位的作業有什麼缺失，第二個就是注意法規有什麼修訂與修訂以後有什麼配套措施，不要修訂以後還照以前那東西來做，就有牴觸的地方，有落差了，所以說講習我覺得是滿重要的，我覺得講習要在公部門裡面要把它辦好，不是光靠幕僚人員的努力，一個單位的主官、首長的重視恐怕是非常非常重要的。另外我補充一下，我想也都很清楚，徒法不足以自行，任何一個好的法規要有效果，要有很多東西來配合，比如說單位的領導方式、單位的文化當中是不是能相互尊重跟互信，我覺得這個滿重要的，如果欠缺的話，單位裡面如猜疑等負面的一些組織或個人行為就會出現，對考績具有滿大的傷害性，所以我個人覺得要把考績真正落實，其基礎為在一個單位裡面有良性的文化，我覺得這個是滿重要的，一個主官平時的領導作風就是非常開明，不會搞權謀，能夠推心置腹、推誠相見來帶領團隊的話，即使大家很清楚最後的考績出來，我受到了績等獎勵的限制，只有優等百分之幾、甲上百分之幾，即使沒有落在裡面的人，他也能夠接受，他也確實知道拿優等、甲上的人有若干地方是我趕不上的，所以我覺得組織文化還是真正奠定一個考評的東西的一個很重要的基礎，這個東西不是實務一個面的，是心理層面的，心理層面的東西要考量到。我太太的高中同學在某個市政府當人事室主任，他原來是在人事體系裡面出來的，他有一次聊天就講了，他說這個考績要打，恐怕還不是說只要認識張三李四是誰，你還要多瞭解一點點，他講這個多瞭解一點點，我的體會大概就是說一個主管，考評只是最後的一個程序而已，而中間有很大的一塊空間是平時的接觸、瞭解、互信的建立、尊重、授權等這些東西都是滿重要的，所以國軍是訂了一個很嚴謹的作法，但是同時的國軍這幾年也強調人性化的管理，也強調這種作業的公開、公平，如果沒有這些東西基礎在的話，光靠這個恐怕是不大可行的。我這幾點特別提出來補充，不知道是不是很周延，請各位指教，謝謝。

主席：

謝謝王副校長，張教授，請。

張教授緯良：

好像有幾個問題是落在我這個地方，特別是動態均衡的考績制度，剛剛葉主任，提到說那個制度很複雜，我承認這個制度要做起來會滿複雜的，但是軍中是一個很漂亮的三角形，組織層級架構層層節制，非常明顯，然後我想裡面還有很

多細部要去調整，比如說從誰開始，是不是參謀首長打三軍總司令，三軍總司令打軍團司令，我想這個細部作業上還沒有想清楚，但是我覺得那個三角體系，層層節制這個體系是顯然存在的，實際上雖然體系那麼大，但是每一個人所轄的，若按照剛剛講這個組織的原則，軍中習慣講三三制，主官其實要打的考績其實沒有那麼多，如果一個司長我帶一萬多人，我只打幾個旅長、指揮官等，要打的人不超過十個，工作的複雜性應該沒有那麼大，我想這是第一個問題。第二個問題是剛剛余主持人提到說，將帥無能累死三軍，如果我一個旅長是很差的，那我底下的人要更拼命更努力才能夠做得很好，而且他們做得好，我旅長就水漲船高，這樣公平嗎？我想這個裡面，如果這個旅長能夠把部下帶得很好，願意為他拼命，那績效給他好一點，不過這個理論的基礎是，你這個旅的任務有沒有達成，旅的任務達成了，至於是你旅長的貢獻還是下屬的貢獻？畢竟單位任務達成了是比較重要的事情，我想剛剛羅教授特別提到說，考績應該有一個正面的目的是促使組織績效達成，消極的作用是評鑑每個人的好壞，我們更希望透過這個績效考核去促使組織的目標達成，這樣績效考核是一件非常重要且非常複雜的事情，績效考核跟人力資源管理或人事作業裡面所有其他的，是息息相關的，包括訓練、陞遷、獎懲，所有的東西都跟績效有關，所以績效是非常嚴肅的事情，如果做好的話，多花點功夫也是應該的。不過我想余主持人的那個角度，我反過來講，我比較怕的是另外一種情形，這個主官是很好的，但是底下的部屬是滿差的，因為我們知道用人的權責關係，我當營長的時候連長不是我用的，是司長派的，那雖然剛剛丁副座有提到說有年齡跟階級的淘汰，可是尉級軍官大概還不會落到那個程度上面，所以軍校畢業的人他一定要派職的，就有好有壞，派到誰那就誰比較倒楣呢，所以這個在制度設計上，是除了單位的績效之外，原來這一點是有想過，就是說它給那個主官還有幕僚人員一個調整係數或者彈性係數，比如說你這個單位八十五分，但是這個單位的主管可能比如有上、下三分的差距，那幕僚人員比照有一個上、下三分的差距，我想這就讓它的直屬主官有這樣的權限。

不過更有趣的，我在想這樣一件事情，為什麼一個無能的將帥可以當到將帥？如果一個好的考績制度的話，無能的將帥就不能去當將帥，經過層層考核應該是好人出頭嘛，不過我們也不可否認，我們現在看到滿多我們認為坐那個位子的人不是很適當的人選，不過我想我還是不從人性面、人的關係那方面去談，制度面本身還有值得探討的地方，人性面的不是我們能夠去處理的，制度面是我們可以去處理的，這個跟考績有很大的關係，考績的目的是什麼？考績的用途是什麼？考績跟組織裡面其他任何事情都有關係，陞遷、受訓，以及剛剛提到選將，其實考績不只是選將而已，校也要選，當然考績是有很多的目的，在不同的目的底下它應該有不同的考績標準，我想大家都有聽過「彼得原理」，是講說組織經過一段時間的運作之後，每一個人都停留在自己最不適任的位子之上，為什麼會這樣子呢？就是考績出問題，考績出了什麼問題呢？我用你過去的績效來評定你的晉升，考績好就升官，升官以後按照中國官場，世界各國皆然，你升上去之後把你拉下來不幹的比較少，幹得不好就停在那邊不升了，所以就停在那個位子，

每一個人就停在自己最不適任的那個階段，因為我能夠升的我一定會升，這是「彼得原理」，問題出在哪裡呢？你用過去的績效評斷他未來陞遷的潛力，實際上晉升所需要的績效考核的條件，跟發獎金跟去受訓所要評核的績效是不一樣的，晉升是看潛力，獎金是看績效，我非常同意羅教授剛才講的，考績的項目是非常重要的，因為你用什麼項目來考評你的部屬，你就引導了部屬朝那方面去運作，誘導了員工努力的方向。

當然我離開軍中一段時間了，但我感覺剛剛羅教授講軍中有一個滿進步的，不同的單位有不同的考評，但我想這個制度也很複雜，實際上我們去看軍中每一個單位幾乎都不一樣，不能講每一個都不一樣，這樣比較誇張了，應該是說軍中是一個非常複雜的社會，我們一般隊軍中一致的印象是一個錯誤的觀念，軍中有野戰部隊、高司幕僚、有後勤參謀、有後勤場庫、有基地、有學校，每一個單位任務是不一樣的，若使用同一個考績標準的話，基本上是有問題，但是如果按照羅教授剛才講說，我們為每一個單位去設計一套制度那又太複雜，那剛剛羅教授提到說讓各單位自行去訂績效標準，上級敢不敢，我覺得為什麼不可以呢？這個結合到剛剛羅教授講的地方，叫做目標管理制度，每一個單位任務特性不同，所屬的階段使命不同，它本來就應該追求不同的目標，透過目標管理的制度，由上層的高級人員跟你這個單位去溝通，我希望你這個單位今年做好什麼，我們隨便舉個例子，即使是學校裡面的幾個系幾個院來講，一個新成立的系所和已經有十年、二十年歷史的系所，發展的水準跟教師的條件都應該不一樣，比較理想的情況應該是按照目標管理的制度，上級主官找幾個部屬來，比如說校長找幾個院長來說，我要管院今年走向國際化是怎麼樣，法律學院今年的重點應該在什麼樣的方向上面，像國防管理學院的法律系最近這幾年被賦予很高的使命，對於國防教育法制化，這樣一個使命，所以各單位有不同的使命，那最後考評看使命有沒有達成，按照目標管理的理論，可以立一些比較具體的指標，這個應該是各單位不一樣的，所以我覺得需要不要說有一個統一的標準，那如果各單位都不同，行政作業有多複雜，乾脆讓各單位自行去做，那高階主管要花一點心思、功夫去跟部屬講說對你的要求是什麼。

另外，實際上還有一個很重要的關鍵就是說，我們如果希望績效考核制度能夠促進組織整體績效的改進，它有一個很重要的東西，叫做績效回饋的面談，我以前在軍中的時候，我自己從來沒有看我的考績，因為考績是列為保密的，那簡單來講，如果我不知道我的考績是什麼，我如何來改進呢，沒有這個改進的空間，組織績效就變成沒有那個效益了對不對，那組織的績效考核大家都覺得不滿意，為什麼要做呢？所以我們也希望從它身上產生良性的回饋，那我覺得績效面談是一個很重要的，績效面談配合目標管理的制度，到了年終的時候我就攤開你的考績跟你講說，我今天給你考什麼項目，實際上這個考評項目是我在去年年底給你的，你今年做到什麼沒做到什麼，所以給你幾分，如果你明年做到就給你改進，員工就有很明顯的方向，一方面也激勵部屬有一個努力的方向，有一個改進的空間，另外一方面就把明年的使命交付下去，所以績效回饋面談是非常非常重要

的，那這個裡面提供了組織去改善整體績效的空間，我知道在軍方即使在民間企業，學術理論都有一個探討就是說，考績到底應不應該公開，這跟薪水應不應該公開的道理是一樣的，這裡面有很多不同的探討，當然研究結果有很多不同的分析結論，那我個人是有一個簡單的結論，如果你考績能做到公平公正，你就公開，如果你做不到公平公正，你就不要公開，這樣會很麻煩，對不對？所以我覺得軍中現在公開考績是一個非常大的進步，給主官很大的壓力，必須做到公正才敢公開，我覺得這個是在制度上非常大的改進，那我想還是提到幾個觀念上的問題，一個叫分配正義，一個叫程序正義，分配正義恐怕是很難做到，只要你有配比的制度就不行，那另外還有一個極端的例子，假設考績只有一個人可以得到優等，那有兩個人表現不相上下，那要給誰？為什麼不能兩個人都給優等呢，兩個都給優等？

丁副處長壽平：

對不起我插一下，這個通常主官在我們三級考的評審委員會裡面，通常都控留一些名額，像您剛才講的情形，碰到這種情形的時候，我講一個部本部的例子好了，它有一個評審委員會，就碰到這種有不相上下情形，在評審委員裡面就有控留名額，這就是所謂的對於這些無法分出高下的情形，由大家來投票，給予同樣的等第。

張教授緯良：

所以這個制度我覺得滿好的，有改進，但是我比較從不同的角度去思考，控留的決策權是誰，是那個委員會的話，請問委員會有多少人認識羅新興，有說少人知道張緯良跟羅新興的績效去比較，委員會裡面會不會有關係、人情壓力、政治運作，理想情況是不會，但是我想有投票的時候，我從比較悲觀的角度，台灣的選舉文化恐怕這種情形就難以避免，我覺得在制度上根本就把它拿掉就對，給主官嘛，今天我要把羅新興跟張緯良都打優等，那我要找另外兩個人打下去，打下去之後我要對他交代，我要跟他說你為什麼打那麼差，我就跟你講嘛，我們企管系考績今天只有八十分，可是你看羅新興論文發表幾篇、出國演講幾次、服務怎麼樣，他為什麼不拿優等呢？他表現得那麼好，那我們的績效才得八十分，表示你表現得很差，你論文幾篇、你上課成績怎麼樣、同學評鑑怎麼樣，只要你拿得出數據出來，你何必怕呢？我這再強調一下，我為我自己的制度去辯解，績效考核制度是要把這些問題都考慮進去。

羅教授新興：

談一點輕鬆一點的，第一點跟人家的發言還沒有很大的關係，我只是回應一下張教授，他剛剛那麼極力得辯護動態均衡的辦法，是因為不管是目標管理制度還是動態均衡的辦法，都是他還在當系主任，我在當他的老師的時候，我們實驗的結果，就是說我們事實上那個有試行過了，整個教學部門、各系所去運作過這個制度，那時候我們的系主任張教授，是在院務開會的時候拍桌子跟各系吵架說，逼著部主任你一定要打出各系的成績，否則我就不打考績，這個就變成說剛剛講制度沒有問題，是人的問題，人很難沒有偏私，張教授這個辦法是逼著人不

能有偏私，所以其實隨便設計下一個制度都不錯的，執行才是最大的問題，那動態均衡是把政治因素降到最低，我們從學理上，整個績效評估學術發展的過程當中，一開始精確正確的隱喻，後來到要講應然，後來到政治的隱喻，講實然，那後來現在最新，比較流行的一種說法，就是正當程序的隱喻，就是你怎麼讓績效評估變成一個正當的程序，就像我剛剛一直提到分配正義實在很困難，那就從過程公正開始做，那是不是知道結果就公正，確實如此，就在我的博士論文的實證資料裡面就發現企業員工，我現在先不講過程的公開，講結果的公開，知道結果跟不知道結果的正義知覺，是顯著的差異，而且它的差距是非常非常大的，換句話說事實上員工不知道自己的績效的時候，他就亂猜，他根本就是認為不公正，他知道了，有人認為公正，有人認為不公正，所以「知道」這件事情是很重要的事情，首先第一個回應。

第二個我要讓大家思考一個問題，就是我們在設計考績制度的時候，我覺得在引用軍中的辦法，可能公務機關或企業要小心地引用，就是說在我當初在研究軍中的考績制度的時候，它的定義叫做國軍人員考績評鑑制度，它有特別定義什麼叫「評」？什麼叫「鑑」？就是評核過去的績效表現，鑑核未來發展潛能，所以我們有很多未來性，不只有過去性，對員工來講誰好績效就高，誰好是過去一年考績好，但是在國軍的績效考評裡面不只在評核過去一年的績效表現，還在鑑核未來，大家翻我們的績效考核項目，過去只有四項，現在有六項，其中看到才能、學識跟績效有什麼關係，績效就是你過去的表現呈現出來的成果是怎麼樣？但是在國軍的績效考核不是如此，你體格好不好都要算進去，這個是原罪，我羅新興今天博士畢業，我在才能方面永遠比你高分，可是我們國軍都認為是公平的，因為有未來性，我們考核是要選才運用，可是在公務機關或是在企業是不是如此呢，是不是績效的目的只是為了要發獎金，如果只是發獎金，就要講到原來剛剛張教授所講的，我們績效考核的很多項目應該要分開考評，分開運用，當初在跟國防部次長室的處長在談這個問題的時候，他請了一個那時候叫余上校來跟我談這些問題，他跟我說這點很難做，我們國軍有人事勤務跟人事程序，是兩個不同業管的東西，就是打考績歸打考績，用考績歸用考績，但是事實上它必須配套的，我們是希望說，譬如說我舉個例子，今天如果我們績效評核的結果是要用來發獎金，這個時候績效的比較重，才能、學識的比較低，如果今天我們要選才，才能、學識比較重，績效就比較低，不同的未來人事運用，你考很多項目，當年是有一個整體的總分，來做一個評比比序，我覺得非常可喜的一個現象，當初我們建議很多次說取消比序，但是我剛剛看到書面資料裡面，就是研究單位提供的第五頁裡面考績之審查，裡面第一句「軍官考績各評鑑委員會完成考績作業按考績排定比序」，但是我看到今年九十年國軍的講習資料裡面其中有一條就是，自民國八十八年起不排比序，也就是不知道哪一個資料是正確的？在過去往年一直都有排比序，後來我們國軍很多單位都建議排比序是破壞團結的，它可以強迫你做一些事情，但是今天第一營跟第二營要比績效的時候，老實講如果第一營要做什麼測驗，我第二營要不要支援它，我支援它到時候它績效比我好怎麼辦，所

以反而變成單位跟單位之間為了要比考績，我也不相互配合，所以這可能是一個問題，那我不知道說現在到底排不排比序，如果說真的不排比序的話，確實也沒有什麼不好，因為不排比序就變成我們只要分別運用那些考核項目就可以了。

另外第三點我要提到就是說，剛剛動態均衡裡面您所提到的，那麼多層級你要怎麼樣去把目標連結在一起，我不知道公務機關是不是也有，軍中有區分權責單位，它祇是負責把資料呈報到總部而已，所以我在師裡面的考績根本不會跟軍團司令有關係，他根本也不會打，它會從師長開始或是一個獨立旅，或是一個所謂現在的聯兵旅，這個旅長權責單位下，從權責單位以下推這個動態均衡，確實是不會說不可行，但是配套措施確實必須要想得很清楚。那我最後面提到剛剛講公開那件事情，過程的公開其實比結果的公開還重要，結果公開會讓大家覺得比較公正，現在國軍做到了，但很遺憾的就是說，我們的考績條例裡面第十條，考績官及考績辦理人員對於考績事項嚴守秘密，並不得徇私、遺漏、錯誤，違者應按情節懲處，這一條就是防止洩密措施，過去考績條例有，在新修訂的考績條例也有，我們會覺得很遺憾，現在呢我們希望做到說，因為大家覺得公開就會有爭議，事實上我的調查發現，其實爭議我的企業研究發現，台商公司跟外商公司有很大的差異，這是文化的問題，我們台商公司幾乎都不公開，外商公司幾乎公開，這公開是可以做得到，我們國防管理學院公開，不是結果公開，是過程公開，我們現在譬如說每年的優良教師的評選，或是我們的研究績優教師的評選，我們每一個人上傳自己的研究資料，自己的所有結果，然後用一個系統，任何人都可以看到別人的分數，我也可以看到我的分數，其實透過這種過程的公開就達到考績的另外一個目的，叫做激勵的目的，每個老師現都在六點鐘就跑到研究室做研究，每個都重視自己考績，因為大家相信這個制度是玩真的，因為每個人都在拼公開的績效，當然這個對於戰鬥部隊可能還有技術層面的問題，可能還要克服，只是思考的方向上，就是結果公開一定可以讓員工接受的激勵性更強，過程公開的激勵性又更增強，那是不是做得到，我的瞭解是華人的文化是比較重和諧，可能可以從公務機關中觀察，其實軍中是非常有效率的單位，一個想法貫徹的時候，其實各單位是做的滿有效率的，我覺得國軍的人力資源管理，我之前有做過實務人事官兩年，然後後來從事多年的國防人力資源管理實務的調查研究，跟我在學理上的了解，我個人覺得不是吹誇，國軍的人事制度一直在上軌道，而且一直朝著理性的角度在走，當然在執行正面可能還會有些偏差，實際上是滿多作法已經一直在突破，在突破人性的弱點，考績要做得好要突破人性弱點，謝謝大家。

主席：

非常謝謝羅教授，羅教授那邊有很多著作，是不是到時候也要拿過來做一些參考，那我想這一輪大家發言過後，不但回答了我們剛才有一些問題，我相信也許很多人腦海裡有的問題，也都已經提到了，像我這邊有幾個，我都覺得聽到了很多的高見，我們看看還有沒有其他可以特別強調的，來，游副座，請。

游研究員玉梅：

的確很多問題都得到答案了，因為我民國六十五年擔任公務人員，六十六年

就開始辦公務人員考績，因為我們人事行政局有很多長官是來自軍方，所以我已經被制約很久了，都告訴我說，軍中的體系陞遷制度很好，考績制度非常好，培訓制度非常健全，是一個非常好的制度，每次都請我們去軍中取經，那很遺憾這幾年來都沒有到軍中去取經，不過今天總算取到一些經了，剛剛聽了這些起碼我覺得的確今天是來找標竿的，聽到滿多好的地方，最起碼都還沒聽以前，我看到這份報告發現，比例是明訂在條例裡面，這種東西就是完全依法行政，不像我們不敢把比例訂在法裡面，然後再加上剛剛聽了說明，的確如果不符合人性的東西，其實制度就很難去推，你制度寫得再怎樣好也沒用，至於高層主管考績等第應較高的理由，那就是說你上面的人本來就是比較優秀，原本已經經過層層淘汰，再加上組織文化的關係，公務倫理的因素，如果你的主管考績比你低的話，我不曉得他如何去領導統御，在一個官僚制度裡面，其實這是一個基本人性面的問題跟組織文化、公務倫理及東方文化的關係，所以我們剛剛聽到的一些是值得我們借鏡及參考，很高興有這個學習機會。不過因為我自己涉獵不深，所以有一些小小的疑問想順便再請教一下，我剛剛已經聽到張教授提的滿多有關「彼得原理」等等，那我這裡是因為陸海空軍軍官士官考績績等與獎金標準，這個部分德宜剛剛說他沒有帶在身上，所以我沒有辦法看到這個規定，那我這裡的好奇當然也是跟彼得原理有關，因為我們彼得原理裡面看到很多的案例都是，如果你汽車修得很好，績效很好，升起來當領班，然後每一部車子沒有經過你，就不能出去，那顧客就很不滿意，所以你領班的績效就變得很不好，所以說都會陞遷到你能力不逮的職位，那是的確的，那所以這裡面就牽涉到說，到底你的配分標準是怎樣，就是說如果你評跟鑑，評是過去的績效，鑑是未來的潛能，那你標準這麼多項，就是說規定的考績的項目有這麼多項，那配分上是怎麼配分？也就是說你的比重怎麼做？這樣才能夠達到真正去鑑識未來人才，如果你把過去的績效配得比較高的話，那這個部分是不是就比較不能夠知道他的未來，那如果你把鑑識的部分配得比較高，是不是不能代表他目前的績效，那所以這個是我比較不了解，第一個我想請教這個部分。

那第二個部分是，因為我看你們的條例裡面有一些是說，受訓期間暫停辦理考績，那我的疑問是說，是不是受訓的時候就由受訓機構，譬如說你到國防管理學院或三軍大學去，是不是就由那個地方再給你評成績，然後拿回來，因為後面有寫說可以補，適當時候再補辦，那補辦是補辦他不在時間的考績，還是怎樣，這一點我是有一點不太了解，所以請教一下，因為在我們公務界的話，我們受訓如果你出國受訓超過六個月的話，你就要調非主管，調非主管以後，一般來講如果他還能考績的話，在工作時間還達到一個程度還可以考績的話，一般都會考乙，因為你工作上都沒有什麼表現，所以很多人就是說搞不太清楚這種制度目的在做什麼，那如果是受訓機構能夠給你一些做成績的評定，或者是說拿回來作為你服務機關的參考，事實上如果你考績是以工作為主的話，的確你沒有在工作嘛，那你考乙，甚至它是規定你不能辦，你年資就要中斷，我們在公務界是有這種現象。我們另外還有留職停薪也有帶職帶薪，但是帶職帶薪如果超過一年，幾

乎都是給乙，很少說會給你甲等，有這種現象，我不太知道軍方在受訓後，因為你這條例寫說國內外進修受訓者，停辦考績，然後視狀況許可，再行補辦。所以我想如果軍方辦的很好，或許可以給我們公務界一點參考，因為我發現這個部分事實上，像以我們自己有一個行政院社科人員出國計畫，現在已經停辦，以前我們辦了六年，當初出去的人都是非常非常優秀的，但是六年回來以後在組織裡面大部分都適應不良，很多都離職了，最主要的原因是，回來但考績年資也中斷了，什麼都沒了，很多的怨懟，那我想說了解一下軍方在這部分怎麼做的比較好，因為我們真的是在取經，在求標竿。

然後第三個是說，我想了解一下軍中，既然你們現在結果已經公開了，那結果公開以後有沒有申訴的一些制度，就是說他看了以後覺得不太滿意，他有沒有什麼管道，還是說就公開了就不管了，因為軍中我知道是一個滿層級節制的體制，那服從是很重要的，那我不曉得在這個部分，在制度面有沒有什麼規定，如果沒有，在實務面有沒有碰到什麼問題？

第四個我是比較好奇的是說，因為我們的考績制度有一個又給分數又評等第，那不曉得在軍中部分，因為我現在沒有看到這個標準，所以我不太知道說，你們是先給分數或是給等第，然後你們那個比例是先配好，還是說分數出來、等第出來，然後再去增減，就是分數出來以後再去配這個，然後比較低分的就往下拉，我想了解一下你們分數跟等第的配置，我會問這個問題是很簡單，像我們組織裡面有人記兩個大功，我們就加分加十八分，我們是說獎懲的分數要放在考績的分數裡面，然後再去配成等第，那記兩個大功當然是保證甲，但是甲我給他分數，我覺得八十五分以上就很高，所以我們給他九十分就覺得很了不起了，但是他會想說，我的兩個專案考績就十八分了，代表我的考績本來是乙等七十二分，那你給我加到九十分，是不是，那我想說因為這個要先加進去再配，那我們不知道要怎麼樣去調整，所以我不曉得，軍中既然有法令規定一定要弄成比例，然後你們又有標準，裡面是有分數，那分數、比例跟等第之間，你們怎麼樣去做一個配置，這是我滿好奇的，所以這一點再請教一下，那再來就是，我看一下，你們這裡是寫說，這個條例是八十九年十二月六號修正，那十三條，我剛剛聽副處長在說明的時候，好像是說你們六十八年就有這個條例了，我想六十八年到現在不曉得你們修正過幾次，我滿好奇就是說，你們修正的原因在哪裡，因為我覺得一個條例要修正都不是那麼容易，那你們區區只有十三條，然後看樣子又是滿完整的，那在這幾年裡面你們到底碰到什麼的問題，六十八年到現在到底修改了幾次，修改了哪些條文，為什麼要修正，那我想從這裡可能可以看出，我以前長官告訴我說，你們有多好多好，或許可以抓出一些，因為我自己在訓練機構，所以我對軍方的陞遷制度、訓練跟陞遷的結合，然後考績跟訓練跟陞遷的結合，真的很好奇，所以我想稍微了解一下這個部分，不知道有沒有這個機會了解，時間不曉得允不允許。

那最後一點，我是只是對德宜提出的問題，那因為德宜在這篇第八頁的地方寫說，軍方可以給我們參考的啟示是，落實目標管理跟公開程序，那這一點我是

覺得，因為你程序公開就違了法，我的意思是說，我們公務人員的考績也是這樣規定，就是說承命考績的人員一定要保密，如果你洩密就要受懲處，我們公務人員考績法同樣有這樣的規定，那我面臨比較大的挑戰就是，我一直要強調目標管理，所以我在實務上辦考績的時候，我用 360 度評估，也就是說年度開始，我希望承辦人先寫出他自己的目標，主要的工作項目寫出來以後，他寫他今年想要達成的目標，譬如說我辦訓練，我就希望他講說他創新的計畫有幾項，還有他本身預計也要開多少個小時的訓練，他要帶多少個小時的班等等，我會讓他訂出一些，然後年中(六個月)的時候，我就請他去評他自己的績效達到的程度怎樣，然後主管也評，他自己也評，然後我們要來做面談，就是說為什麼我給你評這麼低，你為什麼自己評這麼高，透過面談你才知道，我這個面談的成績可能是來自各方，因為團隊的合作很重要，所以我會把各方的人的資訊匯總起來給他一個分數，他自己會自評，那自評的時候大部分都會把自己評的比較好，那主管都會跟他講說，我不覺得這樣是因為為什麼，那年底的時候還是一樣，那這樣的話同仁就會質疑說你是違法，因為我這樣的話，我會知道我自己成績幾分，那我如果沒有達到我的預期，我就會想要申訴，想要抗議投書，就會有這種問題產生，所以在這個部分，德宜寫說公開程序，可能要再思考，那我覺得如果單單是他自己先去寫說他本身到底有什麼績效，我覺得那個並不能稱目標管理，那只是一個起步，就是說你自己知道你自己要達成什麼，所以我是德宜寫說這兩句話有一點點疑問，或許德宜他了解的比較深刻，我了解的比較不深刻，所以這裡是提出來對他的請教，謝謝。

主席：

好，我們這裡游副座提出來的六個問題，德宜的問題我們就私下討論。請丁副座解釋一下前面的五個問題，第一個項目配分，第二個受訓期間的考績，第三個申訴制度，第四個給分跟等第的配置，第五個條例的修正的次數等等，是不是就麻煩丁副座。

丁副處長壽平：

我想簡單作一個回應，剛剛所提的這幾個問題裡頭，可能有幾項不是在我們政策主管單位裡頭所做的，基本上大部分都是在執行單位裡頭，比如說像項目的配分，或者是這個績等的分配等等這些都在執行單位，剛剛主持人也有提到說我們國防部能不能提供一點這方面的資料，我想這個部分在我們人事次長室所業管，會後我想我們跟他們聯繫一下，是不是方便提供。那另外剛才講到這個修訂的過程，這個考績條例，考績條例在六十八年訂定到八十九年中間一直都沒有修訂過，那八十九年修訂這個部分的條文，主要是考慮到預算法的修正，就是會計年度七月制改成曆年制，我們就配合預算法的時間來做修正，我想在六十八年到八十九年這段期間一直沒有修正過。

另外講到申訴這部分，在我們的條例裡頭我們並沒有規定到，沒有提到有關如何提出申訴，因為以往講難聽一點，以往個人的考績可能都不知道，年度打完了考績之後，到底是什麼等第，長官對你的功過評比等等，可能都不是很清楚，

當然這也是最近三、五年來，軍方的考績作業程序上面做了很多次的修正，包括一考定案，特殊的單位可以自行訂定相關的評審範圍等等，我想這也是在最近幾年，國防部對於考績的作業程序上面一直在做修訂的，所以在有關申訴制度這個部分，考績條例也好，施行細則上也都沒有這樣規範，但基本上在軍方現在也都有類似像官兵權利保障委員會等等，還有以往從長遠以來在軍方裡頭的監察制度等等這些都是一個申訴的管道，在軍方的服務這段期間，你不管是考績也好或是其他方面，都有他的申訴管道，目前大概是這個樣子，那另外我想說今天在這個會議裡頭，本來題目是針對公務人員考績制度改進之研究，我想今天受益最多的是我們國防部，我們考績政策主管單位也得到很多專家學者給我們的意見，我想說這裡頭，基本上在這個制度上面，或作業程序上面，國防部一直不斷地在修正，也是朝人性化的管理方面修正。我想說目前為止，最主要我們以後國防部在考績上面的幾個方向，主要還是在評鑑觀念的正確，我想剛剛也有人提到，中國人不外乎人情，由這一方面怎麼樣改進似乎是比较困難的，時間上也是會花的比較長。我想另外一個，如果說觀念上可能花的時間長以外，我想最重要的，比較能夠馬上做的就是一個，評鑑作業要精實，就包括平常的考核、主觀的授權等等這些，我想這部分，我想國防部在軍職人員的考績方面是比较能夠盡快達成的，以上簡單的報告。

羅教授新興：

對不起，我想在座很想知道一些解答，因為本身曾經有實務的經驗，我不知道過去做的跟現在是不是有很大的差別，有一些問題我幫忙回應一下，第一個問題就是說受訓的人怎麼打考績這個問題？在我們的作法裡面是如果六個月以上開缺受訓的話，那這個人就不打考績，但是他考績哪裡來？他就延用他去受訓之前的考績，我覺得是非常受惠的，你們可能覺得是受損，但我覺得是受惠的一個，因為我的考績一直不是很好，但是我唸碩士班之前的那一年我是優等，所以我就延用了兩年多，變成說三年優等，後來又一直甲等，沒有很好，考博士班之前那一年，又甲上，所以我又延用了四年甲上，我就變成受惠的人，這是我們的一個做法，第一點補充的。第二個就是說等第的部分，我記得一開始有個表格是每季，現在不知道是半年還是每季，現在已經改為半年了對不對？我們每次都會拿到一個考績表，受評者自己要填自己的工作項目，我在想為什麼會每季改半年，我自己猜測的想法是說，過去我們是先打分數再打等第，那九個等第就是一到九分，然後你每個分數打完之後，就可以求平均，平均四捨五入到幾分，你的等第就是幾分，所以先有分數才有等第，那每一個都有分項，分項之後還有細項，每個分數都要打，打的依據是什麼，就是讓我們受評者自己去填你的工作目標，然後主管就審核你的工作目標達成的情形，所以也有一點目標管理的精神，我現在都是講初考官以下的，現在初考之前的過程都已經落實到目標管理的「精神」。那這九分打完之後，那以前用四季有一個問題就是，他避免你這個主管還是為了要徇私調整，以前都會有調整的作法，就是我是主管我打你，所有的分數通通加完之後呢，因為每一季打完之後審核單位那邊就要蓋審核章，確定你第一單位的分數

就不能改，還告訴你用原子筆寫，不能用鉛筆寫，因為這樣子通通寫上去之後呢，第二季打完又寫，到第四季之後呢，我最理想的部屬應該評第一的張教授，一看我九個部屬裡面，這個沒辦法給他評第一了，所以我第四季就調整啦，我就在第四季的時候把張教授調得很高很高，然後其他的都打很低，因為執行面出現問題，所以我猜改成半年一次，還是有審核，也就是說你打完了，你不能用鉛筆寫，當然一開始主考官一定用鉛筆寫，寫完之後再塗塗擦擦，最後再改成你理想的一個型。這是我所理解的一個實況，我們學校的實況，做一個分享，謝謝！

主席：

好，不知道還有沒有，如果還有的話，還有沒有哪位有什麼樣的問題？請德宜要多跟我們今天能夠來的幾位副座、齊上校、兩位教授多要一點資料，還有不了解的地方再去跟他們請益。

葉研究員至誠：

對不起，針對那個張老師的那個動態系統，我一直不斷地在思考，我們究竟能不能實際上把這個精神帶到學校裡頭借鏡，我們的首長來參採，那我記得我們小組有一個成員，是人事局的林專門委員，他在我們過去的例次會議，特別推薦行政院人事行政局正在規劃的所謂的「團體績效制度」，那我覺得這個部分好像跟我自己本身所認知的，林委員所提的這個制度的設計跟規劃的精神，有些地方是謀合的，也就是說它特別著重團體績效，也許一個首長他可以來評量自己所屬的這個單位，你覺得哪一個單位本身比較優秀的時候，他可以以一個比較大的彈性，特別是如果我們評這個考核這個部分，是著重在對過去工作表現的一個評估的時候，例如說可能是，五個單位當中，我認為甲單位最優秀，那麼這個甲單位裡面獲得一個比較高額的一個獎金，也就是說分數的配比，例如說它得九十分，那乙單位大概只有八十分，那麼這樣下來以後，它所得到的考績獎金，相對地比較低，但是這樣的制度以後，可能就沒有辦法達到真正我們那個選將才的目的，就是說這個選將才的目的，因為是著重個人，但是那個部分是著重在團體，那我現在的意思是想到就是說，如何把它連在一塊兒，就是考績的目的就如同剛剛羅教授特別提到，不僅是對過去也對未來，去鑑識這一個人未來發展的潛力，那麼當然張教授在做這麼一個思考的時候，有沒有把這兩者之間連在一塊兒，或者是說因為這個部分我沒有拜讀過大作，比較難從剛剛您的介紹當中來援引，事實上這當中也考慮到了，是不是也利用這個時間，您可以把這個部分，特別是著重於個別考績的時候，能夠對個人的選用那個條件，也表現出那樣的一個積極面的拔擢，您也能夠提示我們，謝謝！

張教授緯良：

實際上當初寫得時候，我沒有像葉主任講的，想得那麼仔細，我那個時候是偏重於過去績效評估的，以我們現在的績效評估的影響第一個就是獎金，對公務人員最直接的影響就是獎金，當然甲等以上你就可以晉升一級，但是這個勵晉一級是跟選將不一樣的，那個是在俸給上面的晉升，並不是職位上的晉升，那職位上的晉升，從這個角度看，是要另訂標準，而且雖然在這個，不管是公務人員或

者是軍中的績效考績制度裡面，都有提到說在晉升或重要軍職人員選拔也好，都要優先考慮績效，但是我們實務上看到的時候，這個在真正甄選的過程裡面，考績佔的比重並不大，只是作為參考，但它一定會列出來，但是最後的排序實際上是很多很多指標所構成的，其中的一項把它混在一起了，所以它比重本來就不大。

第二個，最後還是主官在主導，它也沒有完全按照排序，所以我們覺得這個在選才上面實際上是有一點點落差，那我想對於晉升跟選才那是另外一個問題，我在做動態均衡的時候沒有把這個完全考慮進去，那是要另外設計制度。至於團體績效制度我不是很清楚，但團體績效制度是一個好的制度，鼓勵團結鼓勵合作，它的缺點就是沒有辦法做個人的績效，或有搭便車的效應之類的情況產生，所以我那個動態均衡制度呢，是把從團體績效裡面再去區分出個人的績效出來，給一級主管比較大的權限，我想我設計的目的在這個地方，我這樣的一個目的，實際上是在對那個績效分配的制度，就是優等百分之一，甲等多少的比例限制，我對這個是提出非常大的質疑，這個制度當初之所以會被大量地採用，我想它後面有一個理論的根據，我想一般人沒有特別去注意到，在統計學上，就是 N 大於30的時候，分數會呈常態分配，所以如果呈常態分配的話，最好的人當然就比較少一點，最差的人當然就比較少一點，可是它有一個很重要的前提就是 N 大於30，而且是接近於常態分配，統計大概有一個誤差，那現在我們看實際上打考績的時候，真正一個單位 N 大於30的機會其實並不多，國防管理學院的企管系老師不過十幾個，我們學校每個系老師不過十幾個，所以達到 N 大於30的機率並不大，所以採用常態分配的理论基本上就是有問題的。那當然按照規定在三級三審的時候，它後面總計在一起的時候， N 就大於30了，好像看起來就公平一點，但是那個考績會議我有去參加過，那個裡面實際上每一個單位，主管為了照顧自己部屬，在會議上面一定是極力爭取，沒有人會願意讓，那最後還是訴諸高階主管的裁決，我覺得那個信度效度呢，即使我覺得部屬的不是很好，可是如果在考績會議上面沒有大聲爭取，回去不知道會不會有部屬講話，所以一定要大聲爭取，事實上這個是決不妥協的，到最後一定是好吧那你說，我也沒有辦法只好這樣子，我回去就有了一個交代，我覺得像這樣子的一個過程，是不是能真正達到公平公正，我個人也是有一點質疑，我想藉機說一下分配制度，照它理論背景是這樣一個想法，那在實務上有一點差距，我簡單說明到這兒，謝謝！

主席結論：

好，非常謝謝，那我想今天時間的關係，我們今天這個座談會就到這裡告一段落，非常感謝我們丁副座、齊上校、張教授、羅教授，還有我們王副校長，在這麼忙的時間，這麼熱的天氣，還老遠來到我們這裡，給我們這麼多寶貴的意見跟指教，那我們將來研究小組，還有問題的話，我們再跟各位個別在私下請益，好不好，那我們今天就到這裡，謝謝大家。

捌、散會（十一點四十分）。

附錄三：「公務人員考績制度改進之研究」專案小組第四次會議會議記錄

壹、會議時間：九十年七月九日（星期一）下午二時三十分正

貳、會議地點：考試院傳賢樓九樓第二會議室

參、會議議題：一. 關於簡化公務人員考績種類為年終考績及專案考績問題

二. 關於簡化考核項目及考核方式之改進問題

肆、會議主席：余研究主持人致力

記錄：陳研究員志瑋

伍、會議人員

出席人員：蔡研究員宗珍、葉研究員至誠、黃研究員朝盟、劉研究員宜君、
黃研究員臺生、葉研究員維銓、張研究員紫雲、游研究員玉梅、
林研究員文燦、任研究員可怡、陳研究員志瑋、曾研究員德宜

請假人員：謝研究員煜中、侯研究員景芳、廖研究員世立

列席人員：林專員明容

陸、與會人發言摘要：

主席：

今天議程還是照例看看有無增修意見。張研究員有調整文字，請修改一下。

黃研究員臺生：

第八頁記錄：我贊成這種授權方式，是指我贊成有關考績的項目可以授權給各機關訂定，這樣才清楚。

主席：

若還有其它修正或補充，可以隨時提出來。我們今天的主要議題，就討論方式或流程而言，希望結合腦力激盪法、具名團體術，乃至於像審慎思辨民調、Q Methodology 等精神，來做投票、討論、再投票。這裡一開始的題目設計，除了針對每一題的政策建議或論述來討論，我們小組還有一個功能，就是討論這個題目值不值得問，將來作為大規模問卷調查時，這些題目或許太小、太瑣碎、不值得問，或也許值得問，但遣詞用字是否恰當、是否說明更清楚，裡面是否有一肩兩挑（double-barreled）的問題等，也在今天一併請各位提供意見討論。第三是針對這些問題，我們研究小組在討論前與討論後的意見分別討論。將來的會議大致按此程序進行，若沒辦法來，也請事先填妥問卷。在這份問卷中，如蔡宗珍老師之前提過的，有一些是內容的問題，有一些是程序的問題，有一些是結果的問題，這一部份我們在設計最後的問卷時，可以做一點歸類。目前則照銓敘部的那十二個問題來，或許有一些人覺得題目過小，但仍可凸顯大道理，或隱含的邏輯、價值判斷，所以透過小問題，也許可以來思考、辯論一些宏觀、結構性的問題。接下來從第一題開始，關於簡化考績項目為年終考績和專案考績，請各位就勾選結果表示意見。第一輪非常贊成有一位，不贊成有五位，我們請選擇極值者先表達意見。

黃研究員臺生：

（意見為非常贊成）因為我們公務員考績法限定三種：年終、另予、專案。若理想化一點，就要想它的目的是什麼？若說另予考績，就是錢的問題，事實上

把錢的因素拿掉後，要另予考績做什麼？本來我想寫「其它」，但如果能夠把錢拿掉，就免除了不必要的問題，這是大前提，那麼我就非常贊成。

蔡研究員宗珍：

（其他）先就前提來說，我個人很不贊成這份問卷，我有寫一份發言稿。因為我不知道這份問卷是內部參考用，還是做為研究成果之一？若是前者則沒問題，若是後者，我可能要請求大家再討論一下。因為這個問卷混淆了非常多個層次，而且這個題目沒有一個邏輯上的結構、沒有延續性的關係，但題目和題目之間其實是有連續性的，可是這裡第一到第二十題並沒有做發問次序的考量，這樣子幾乎每一題我根本沒辦法回答。第二個問題，此題目很明顯是從研究檢討項目而來，我一開始就提一個問題，即這份研究計畫到底是否要取向修法的建議。我必須提醒這份研究檢討項目是三月十二號製表，然後在四月的時候，法制委員會已經就考績法修正案討論（黃研究員臺生：這已經通過了。）所以這個研究項目已經是舊的，所以我不知道現在做這個研究項目的目的是什麼。第三個問題，這些題目裡，我做為一個法律人的思考，就是法源位階層次必須清楚，包括法律的、行政命令的，甚至如公務人員考績表的定位，可能只是一個行政規則。這三種層次在做研究討論時，建議方面會完全不一樣。像第一題會涉及法律修正，而有一些題目可能只是涉及考績表的調整。

我把問題分三大層次，一個是公務員考績法本身的問題，第二個是屬於施行細則本身的問題，最後一個是關於考績表的問題。像十三、十四、十五這些細部項目，其實都是考績表直接做修正就可以。否則層次不分開來，最後變成大家設想的背景都不一樣，如第一題必須考慮整體架構的修正，在此前提下，把另予考績廢掉，併入年終考績或專案考績，或者根本取消任職不滿一年者的考績，這樣我才有辦法選，否則沒有連結點，這個的價值就會降低，亦無法反映我們研究報告所要檢討的方向。尤其有一些都修正通過了，若我們的問卷還沒有反映出來，這樣問題就更大了。另外還有題目錯了，像十八題，另予考績是準用年終考績而不是適用年終考績。另外第十七題是屬於法律的規定，我不知道在現行法律運作下，或立法政策上應該修，這樣的答案都不一樣。

主席：

我們每一題再個別討論。就整體而言，任何一個簡單的題目給對思慮周密的人來說，確實是很難回答的，這是所有問卷調查上的一個困難，它的前提條件、權變因素太多了。您剛才提到這是內部或外部之用，事實上我們還問到這個問題的設計是否恰當，這些都是透過討論可以表達出來，因此本問卷的目的是要內部調查，同時對問題設計、值不值得做來調整，最後可以的話，會做出一份對外的問卷。另一方面則是為了瞭解我們這個小組對特定政策建議、論述的看法，也許這些是小問題或不清楚的問題，但希望談出一些比較大的道理，藉此凸顯其背後的邏輯和隱含的價值判斷。至於題目沒有結構、順序、層次的問題，此部份可能要等每次討論完，將來要設計整個問卷的時候，再做順序、層次的調整，這裡可能還包含您剛才提到的有些是修法的、有些是施行細則、有些是命令的部份。至

於修法到底可不可以修，其實不一定修法，也不一定不修法。這裡有兩個層次的問題，第一個是可取性，第二個是可行性，包括修法的困難與否，在執行上、政治上可不可行，會不會引起很大的反彈等。我想在這個過程中，是不是盡量表達清楚，進而設計出別人可以回答的問卷。譬如我在看第一題，有人敘述理由是因為另予考績絕大多數是乙等，所以我蠻好奇另予考績乙等者到底佔多少比例？不知道這有無資料？所以這裡有一些實證（empirical）的問題，因為有這些現象，所以應該廢掉，但這些現象有無證據還不知道。而有一些題目可能太小，就不需要太深入的討論。不知這樣的流程、構思，蔡老師的意見如何？

蔡研究員宗珍：

我建議我們的討論要和檢討項目的內容保持一點距離。銓敘部同仁如何整理是一回事，它可能直接涉及規範面，有一些涉及實際運作面的問題。比如另予考績廢掉的理由，本來不一定就有共識，我是覺得問卷應保持一點距離，而且要回過頭來檢討這個問題本身存在的立場到底是什麼。

主席：

接下來有關第一題回答不贊成者，哪一位可以表達意見？

葉研究員至誠：

（不贊成）有關簡化項目這個部份我是不贊成，是不是可行我也認為不可行，而問題是否恰當，我的圈選是恰當的。第一個部份我從功能性的角度來看，對任職未滿一年者進行評量，本是機構裡頭應該進行評量或評估的事，做為是否繼續擔任這個工作或調整的依據。但因其時間不夠長，所以它有特定的對象性，因此功能上我覺得有它存在的必要。另外從實務的角度來說，我個人贊成黃處長的意見，我們觀察考績制度本身，另外還有一套獎金制度，不管考列甲等或乙等，都有一套獎金制度，若無相關配套措施因應而驟然拿掉，可能會有爭議，這是我比較單純的考量。另外我以私校的制度來說，也有任職未滿一年但超過半年，還是予以考績，當然沒辦法像滿一年者完全得到兩個月的獎金。

主席：

我們是否也把第一題的第二格和第三格順便調查，使大家有個整體印象。可行的三位，無意見的二位，不可行的四位，非常不可行的？

游研究員玉梅：

（其它）我覺得這份問卷很難回答，先就整個看法來說，我覺得沒有辦法回答有幾個因素。第一個是我有太多的成見或定見，使我無法對這個問題回答。如第一題在我看來不是簡化或繁化的問題，假如考績的目的是為了輔導新進人員，那就應該更多一點考績，可能三個月就要面談。對於年資很深者，可能就連考都不用考，若工作性質屬於創意、創新性質，可能很害怕錯誤，那就要更加強考績。所以這完全要看考績的目的在哪裡。我的定見是考績不要配合獎金，我贊成把獎金弄到團體績效去。我認為新進人員更常需要考，是因為我想知道甄選（recruited）的方法是否正確。現在新進人員都有經過面談，會設計一些問題，這是假設他們的技術（skill）已經界定出來，他們進來後就可看出甄選方法對不對。另外還有

一個很深的定見，我認為考績項目的部份，我覺得根本沒有一個機關可以幫我訂，只有我自己知道自己的績效是什麼，我們團體的績效指標是什麼，每個個人所需要的知能是什麼，他的核心能力（core competence）是什麼，我假設每個組織都要訂出來，訂出來後，誰最瞭解這個組織？我的人資人員和業務主管可能最瞭解，所以我比較贊成三百六十度考績，我覺得如何辦理考績是所有人都應該要會的技能。所以考績的種類也好、項目也好，只有機關本身最瞭解，別人沒有權力幫我們訂，在這些大前提下，假設我的標準（criteria）是這樣的話，我下面的問題都無法回答。但是不可行，我會填全部可行，因為怎麼改沒有不可行的。再加上我本身是蠻全面關照（global）的人，不是注重細節（analytical）的人，所以不太能夠理解這樣一步一步（step by step），這些步驟又沒有順序性（sequence），對我來講填這些表格更是高層次的難題。像第一題沒有說明考績有哪幾種，外行人可能不懂。所以這份問卷我大概都會勾無意見，不可行我都勾可行，恰不恰當我會認為否，那麼說明我會寫因為我不知道目的是什麼。

主席：

剛才游副座說到定見，其實無所謂，有一些人沒有定見，因為我們沒有充足的資訊可以形成某種意見（form an opinion），關鍵在於這個定見能不能說服別人，讓別人也接受你這個意見。事實上這種調查，您的意見其實也和黃處長一致，如果考績與錢分離可能贊成，或者「如果...，就...」。事實上 Q Methodology 就是這樣，它是有互動性的，有許多細節必須加以釐清才能表達意見。在座的也許有相同的困擾，我覺得這個無所謂，我們可以再這樣繼續討論。在題目方面，可以說明現在有年終、專案、另予考績，那你認為考績制度應該有哪幾類。至於可行性，我覺得有一些是阻力的問題，比如牽涉到修法時，在立法院預估做一個政治可行性（political feasibility）分析，任何一個改革所有利害關係人的抗拒性有多高，另外還有經濟、財政的不可行，比如說把年終獎金大幅增加，林全可能第一個出來說沒錢。所以可行性可能比較籠統，包括政治的、法理的、行政的、財務的等等可行性，這些都可以談。

黃研究員臺生：

一開始我講為什麼我非常贊成，我有附帶條件，基本上我認為大家都有共識（consensus），就是可能要變，所以我在填寫問卷的時候，我覺得要改很好啊，這是第一個。因為考績制度有很多問題，多年來就是這樣，並非我們很有使命感，我們研究小組是略盡棉薄之力。所以我覺得研究小組可能有一個定向，基本上有一個大的方向，才能提出這個問卷。一般在設計問卷的時候，大家要有共識，認為要改的地方在哪裡，然後才能提出問題問人家，徵求他的意願。像我直接覺得想改，這裡有兩派，另予考績的存或廢，剛才主席提到另予考績大部分是乙等，這個數據可以從銓敘部找到，否則可以看中華民國銓敘統計，可以找到這個。另予考績考乙等的一定很高，不滿一年者在實務上幾乎都是乙等，因為都是擺不平，但真的很好當然是給甲等。從這個數據就可以知道，為什麼論證（argument）上一個要存一個要廢，當然由這個定向來看，就有個基礎，所以可引發很多人有

不同的看法。從剛才三個人來講的話，殊途有同歸之處，但實際上我不知道主持人在研究定向上，是否要先確定以後，才來慢慢釐清正反的問題，慢慢提出問卷。就我個人來講，現在做這個問卷也許操之過急，慢慢有共識後再來，說不定可能迸出更好的火花。我也贊成蔡老師所言，應該和檢討項目有隔離，否則我們很多東西會被它牽引著走。

游研究員玉梅：

我想這個題目應該是蠻好的，才會引發這麼多問題。其實我覺得現在不是共識不共識，而是藉此引發更多問題來討論。基本上我來看這份東西，它是有點漸進（incremental）的方式，就是現有制度如何，再做一點點改變。我贊成改，但是改不見得更好，那時候就不要改。所以我非常贊成要有距離，是不是應該從全面性的（comprehensive），從零基開始，兩者沒有衝突而是可以並行，說不定在討論漸進式的時候，可以提出標竿學習（benchmarking）的部份，然後再整理出有順序性的題目。

主席：

我補充說明，這裡有兩個方式：一個是由上而下（top-down），一個是由下而上（bottom-up），換句話說一個是 forward-mapping，一個是 backward-mapping。其實我們前面有一兩次是由上而下的，大家談理想型是什麼。比如說考績應該和多一點東西連結或不連結，就有兩種意見。考績的項目應該愈清楚愈好，還是比較籠統的方式，配合我們的文化就評甲乙丙丁就好，不做分數的評法，就有兩種看法。對於我們考績的研究應該從理想層面切入，還是比較實質面這有兩種看法，所以這兩種光譜（spectrum）我們每一次都有。我會想用一個問卷的構想，就是可以知道其他在座的想法，大家有個偏好表達出來，而不只是聽到了發言者的意見而已，而不瞭解在座其他未發言者的看法。top-down 後，現在有一點 bottom-up，有一點漸進式的，就是把很多東西都丟出來，從這樣的小問題就可以拉到很大的問題。至於說改的建議，事實上很多是被否決的，例如第一題是人事主管會報提出來的，後來銓敘部、考試院還是不贊成。問題就在整個圖像是很大的，我們每次只能找一點來做，所以即便是小小的要改，也必須改得有道理，或者和其它規範不矛盾，或是要跟整體相容。黃處長剛才說要先談幾個大問題，請問黃處長的大問題是什麼？

黃研究員臺生：

就是上次所提到，看大家有沒有這個共識，如獎金是否分開，這是大問題，還有剛才提到團體績效、變革用什麼方式，什麼配套措施。我的意思是，從民國四十幾年以來，我們也不是天縱英才，只要盡棉薄之力，看看研究上可以做出什麼貢獻，這是大家參與這個團體基本上的一個使命。或許上次的方式，一輪下來大家就有共識，共識可能高一點。

主席：

所以您剛才提出的問題，這十二個都有涵蓋到。不過我們來看看有無其它意見。

蔡研究員宗珍：

我還是建議，如果我們的結果可以分層級做一個目標的設定，然後依照這些不同野心的目標來劃定我們討論的方式。我希望還是要有時效性的研究成果出現，我覺得必須要從制度架構著手，比如說公務人員考績制度，這個制度的架構有哪一些重點，哪一些問題，一團團問題區隔開來後各自做討論。所以若可以把考績法、施行細則、各主管機關考績的運作，把這三個層面分開來，然後在考績法的部份先掌握到底有哪幾種問題。首先是考績的種類、依據和等級劃分，在這團問題內就可以做獨立的討論。其次考績的功能，這又是可以獨立討論的第二個問題，就是考績的評定是要做什麼用，是除了獎懲和晉升任用資格之外，還有各位在實務上遇到種種，甚至發展出績效的考評標準。它回應到的就是現在公務人員考績法已有但有瑕疵的規定，以這個當成獨立的問題點。第三大問題是評定考績的程序。我的問題都是從這份問卷找出來的，但裡面都混在一起，比如說程序的問題，考績委員會到底應該得到什麼樣的權限，什麼樣的功能，什麼樣的評定方式，要不要給受考人程序參與權，這其實是一個獨立的問題，不管考績有哪些種類都可以獨立討論，而且非常適合在現階段提出一個可能大家都可以接受。接下來是考績各自的評定準則，這可能涉及一些細目，比如是否要分數，這可能是一個獨立可以討論的問題。

我個人思考認為應該把考績制度的主要脈絡區分開來，並提出各個層面的具體建議，比如說如果不修法，那現行法制要做得多大改變。其實公務人員考績法給的彈性範圍是很大的，它可以透過修改施行細則直接下工夫，甚至考績表不用送立法院，因為考績表被界定為行政規則的性質，甚至不是行政規則，只是一個附表。所以題目裡面提到很多連結，都規定在考績表裡面，就可以有具體的收穫。如建議一個考績表準則，這比修法還好，因為它層次低太多。所以我覺得還是要把問題的層面分開，否則到時候全部混在一起。像第一題簡化不是取消，我立刻想到另予考績要歸到哪個部份。所以與其用涵蓋非常大範圍的題目概括來問，不如就一些不同脈絡一點一點來討論。比如說程序參與權，現在修正之後，懲處的部份也有程序參與權，那是不是涵蓋連甲等乙等也要有此參與權。最後結果一點一點下來，至少可保證有別於長久以來一直在做老生常談的討論，有一些具體可行、可推動的研究成果，所以我非常反對全面性的炒老問題，而是可以一點一點來推動，比如說不能到修法層次的話，可以在施行細則的部份，要求銓敘部去做，甚至可以要求銓敘部做權力下放的工作，不要在施行細則裡面訂死，因為其實現在的考績法給予的授權範圍是非常大的，只要考績法不會到達箝制過多的程度，我們都可以不用考慮修法的層次，這個可行性就會提高很多，而不要全部打到修法，或全部歸咎於執行不力。

主席：

所以基本上這十二個檢討項目都有內容、過程、結果都混在一起談，也許比較好的方式是將整個檢討項目打散重新組織（organize），照條理再細分出來，這樣的進行在思惟上比較單純一點，比較有邏輯性。最後的整合是希望有這樣的結

果，就是這些題目都問過之後。此次還是先這樣討論，而銓敘部用這樣的組合未必不好，只是其中有很多複雜性，很多人不一定能夠這麼清楚。未來大家可能要有個全面的瞭解，從制度的、法規的、行政程序的、執行面的等等來作區分，然後按照順序討論。現在有三層組織我們如何思考討論問題的標準，第一種是區分為制度法規、行政程序與執行面三個層次。第二種是依考績的內容、過程與結果來區分，如此區分又與前一種區分方式有交叉的關連，例如考績內容又可能細分為涉及制度法規、行政程序與執行面的問題。當然第三種是問題取向，一個一個問題來做。請問哪一種方式討論起來比較 comfortable？

葉研究員至誠：

就我個人的觀點，我覺得稍微檢視一下銓敘部花這麼多工夫做這些事務的時候，其實背後有一套邏輯，這個邏輯是根據考績法條次之先後順序，將相關議題次第地擺在那裡討論，事實上考績法本身在草擬過程中，也一定有它思考的一些主要脈絡。我覺得在公務員生涯不是很長的情況下，如果跳躍式的或另起爐灶式的，當沒有很充分的背景資料來加以閱讀時，我想可能很難讓我在這一點表達意見。換句話說，至少我在填問卷的時候必須閱讀銓敘部這個資料，在此基礎上去瞭解每個議題背後的思考內容，然後在此條件下去填這個問題，而不是天馬行空。當然在這個過程中所不斷腦力激盪產生的任何想法，我覺得不妨把它記錄下來，當這些想法在這十二個議題討論完之後，說不定成為我們在貢獻意見當中另類的聲音，這些聲音說不定就如剛才提到的，不用去改考績法，事實上在施行細則的範圍內，甚至有關考績表的內容當中，就可以在考績法的授權下進行作為，那也很好。因為我覺得最後結果才是最重要的，而過程中的交鋒、意念上的衝突，都有助於最後釐清議題，凸顯與過去研究的不同。我覺得目前既然有此脈絡，所以是否朝此脈絡走。否則我比較擔心最後所提供出來的，可能不是公務人員考績制度的改進之研究，可能是另類的，已經不是在那個部份的，我想這是做為一個受託者應該忠實去釐清的一個責任。

主席：

任視察有何看法？請問您贊成哪一種方式？

任研究員可怡：

一種是條次，一種是照法律位階，一種是照內容、程序和結果。基本上我覺得若照條次來分，可以參考銓敘部的檢討項目，以此為基礎來做，我一直以為我們的討論是這麼做，然後再設計問卷。但如果要做比較理想的分類，我會建議我們用兩個標準來做，一個可以考績的類型、功能、程序、結果為主，接下來有一些牽涉到法律、法規命令或行政規則的修正，也就是以二維（two-dimensional）方式來做。

劉研究員宜君：

我在填問卷時也是想蠻久，以第一題來說，我填不贊成也不可行，我覺得題目不太恰當。因為我覺得直接問是否贊成簡化，我的想法跟游副座有點像，就是不能解決考績的一些根本問題，我比較贊成根本的改變，甚至一年做兩次。專案

考績的部份只是重大事件做一個考績，我們可以把它的項目併在年終項目上做調整，基本上我覺得要改，就把它改得比較接近理想、可行的想法。剛才蔡老師講的一些觀念我也蠻同意，我覺得這二十題也是很久才答出來，可能是因為說明段不是很清楚，所以我們是不是也可以去分那個層次，就是考績法、施行細則、考績表。

張研究員紫雲：

這個問卷如同大家所見到，好像不是很好填，題目都很簡單，但是真的要表達上不是很簡單。第一題我們是覺得不贊成，因為一個人任職半年以上的表現如何，主管相當程度應該都可以蠻公平合理的打考績。而且以目前制度來說，除非有很大的制度變革，否則若沒有另予考績，一來牽涉到修法，二來這對當事人會產生某種現有權益受影響。至於問卷設計這部份，如果現在做問卷，感覺上會比較早一點，因為很多東西好像都沒有釐清楚楚就來做問卷，所以我覺得在討論上用一種拋磚引玉，大家來腦力激盪的方式這樣還可以接受，因為這樣等於是有個東西大家比較具體的來討論，如果要用這樣的題目直接來當問卷的話，我們感覺上這裡頭的題目大概以外界人來說，尤其若不是人事人員，也會無從下手，因為這樣的專有名詞對他們來說，實在不是很能分析清楚，他們也沒有耐心去翻法令去瞭解得很清楚。

陳研究員志瑋：

我個人也是贊成以比較有結構性的方式來進行。在這裡還有一個前提，就是目前這裡的分類還是太廣泛，所以還是要先將這裡的內容整理出來。

主席：

我們來試一下，請問第一題是法規制度、行政程序，還是執行面的問題？（法規制度）所以它在分類架構下面是法規制度。然後它屬於內容、過程、結果？

任研究員可怡：

很複雜，因為假設我們用字不是很明確，我覺得我會把它分類為結果。

游研究員玉梅：

我想我們的討論有許多差異，有些討論到報告的貢獻，有些討論初步的理念，我想都是殊途同歸。如果每個題目只分為內容、結果、程序，裡面事實上還是有交互作用（interact）的部份，所以可能要分更細，以第一題考績的種類是內容的一環沒錯，但它當然會影響結果，而這個內容就會影響法，所以內容還要分種類的內容、功能的內容、程序的內容。

蔡研究員宗珍：

我建議一步一步走出來，這個研究一覽表是最初步，然後問卷是抓出問題。我寫發言稿的原因是我想要做為一個中間的步驟，這兩頁發言稿的題目都是從二十題的題目整理出來，重新稍微做編排。我把題目可能動到的層面分為三個，一個是直接涉及考績法的，第二類是涉及施行細則，第三類是屬於考績表的，像第一類考績法的問題，是因為當時的研究報告通通把問題丟出來，所以大部分涉及整體政策面的重新思考。就問卷來說，是不是都要問贊成或不贊成？有沒有可能

問實質的答案？如第一題的答案有兩大類，一個是取消，一個是維持。第二大題是平時考核的評定項目，這一點要從法律談起，因為考績法規定的四大類也是規定得很粗，真正的細項是規定在考績表裡面。我們的問題就應該問成：維持現行規定，還是從四類簡化成哪三類或哪兩類，或者是根本法律上應該建議取消，然後授權給主管機關來訂。第五個問題是關於程序參與權，就是不要那麼具體，像原問卷第十條、第十九條要不要給公務人員到考績會上說明，這種問題在法律上是沒有辦法成立的，我們只能問說他們有沒有程序參與權，而這又可分依職權行使和應要求行使兩種，而且不是自行提出說明。

主席：

這個應該算是程序，而不是內容了？

蔡研究員宗珍：

我先說明這是個法律問題，程序參與權最重要的就是陳述意見權，自行說明不是一個法律問題，而依職權行使和應要求行使這兩類就應該做為答案的內容，否則我沒辦法回答。然後辦理考績的程序和核定權，在十一題就是問這個，考績委員會分擔考績壓力對我來說可能就不是一個理由，我可能贊成加強考績委員會的功能，在於程序正義或在於一個權限劃分。所以題目要回到法律的觀點，接下來是組成的問題，要不要加進外來社會公正人士。其實這個組成在現行法並沒有禁止，所以如果這個問題要有意義，可能是指說要在法律裡面明文一定要有这样的設計。因為現行法律規定這個組成由考試院來訂，考試院並沒有限制一定要有一定比例的社會人士。至於另予考績的評定方式，除了準用規定，還是要自行規定，因為現在考績法並沒有規定，而施行細則則規定準用。這一點可以找出一個修正法案，是不是要明文規定另予考績的評定內容而不是準用。關於考績的功能，在題目裡面沒有，但這是我們要研究的一個重點，我整理出來一些屬於法律層面的問題，這些問題都是很大的政策問題，如果都不要動的話，有沒有可能在施行細則做修正。我希望把它當做過渡階段的架構，希望從中提煉更多問題與思考方向，包含最理想的狀態是全面革新。

主席：

我非常同意蔡老師所講的，這樣的問卷出來，本來就是一個開始。以後，我們一方面還是按照研究項目出發，它的好處是參與討論的人有銓敘部所編的素材，做為思考與立論的依據或激發創見的基礎。但每次的問卷設計，就開始有兩個重要的層次做區分，像蔡老師分為法律、施行細則或行政程序、執行，其中每一類又分內容、過程、結果三類，我們可以從有題目之後，然後來作討論。至於最終問卷設計的安排結構，我們可以全部重新組織。最重要的是在討論階段，我們可以把題目更精緻，把沒有列到的題目拋出，把不適宜的題目剔除，並釐清它的層次感。

葉研究員至誠：

我個人認為蔡老師列出的架構非常睿智，從大架構到細項和背後的邏輯性非常強。如果討論上按照這個大架構，觀念上比較能夠釐清。我剛才看蔡老師提出

的兩頁，幾乎把我們未來要討論的十二個主題，有四分之三都涵蓋進去，所以若能按照此架構討論，未來的結論報告，大概也能符合考試院所委託的計畫。

主席：

事實上現在要分類時，每一類都還有討論的空間，也可能還有爭辯的餘地。

葉研究員維銓：

我花蠻長的時間看完問卷。就考績簡化為年終和專案的部份，我覺得問題的定位基本上讓人造成引導性問題的現象。考績法第三條規定年終考績與另予考績，對於整年或年終的表現給予整體的評價，它只是任職期間的差異，取消另予考績的話，公務人員會跳腳，所以當初設計有它考量的地方，它對初任或離職一段期間再任的人會影響。其實絕大部份公務人員都是年終考績，我覺得要不要刪掉另予考績，並不是一個 key point，因為它的影響性不大，這可以查銓敘部屬於另予考績者佔全部的比例有多少就知道。所以站在績效考慮，討論第三條的條文比較沒有意義，所以我建議這個問項可以不必問，這是我對第一題的看法：

第二，考核的項目和考核方式的改進，這裡面倒是可以著手。其實我自己每年最傷腦筋的就是打考績，因為那個表分成工作、操行、學識、才能，這裡面如學識和才能這兩者其實對績效（performance）沒有影響，它們不是評估績效的最重要項目。會影響績效的是工作的內容，操行勉強可構得上。但是我覺得要加進去這個人的勤勞程度，還有他的工作積極性和配合程度，這是主管在評估績效時所會考慮的，但這在上面看不出來。另外在工作裡面，是否自動自發積極辦理，這是公務員非常重要的要項，但是它應該評估這個人在工作上的表現是否具有創意，在工作上的改進是否有正面功能。我覺得這些項目是檢討考績法的實施時可進一步下手的部份。

第三個重點是程序上的問題，大家都認為考績委員會要有公正人士加進來，對員工保障比較好。我覺得沒有意義，因為跨處室的主管來考評，不如單位主管來得了解，所以考績會的立場絕對是尊重單位主管對單位人員考績的看法，所以程序上設計加一些人到考績委員會，其實我們現在就有票選委員，它本身就有這樣的功能，至於是否另外找專家，就沒有意義。比如現在人員引進的部份還要採公佈的方式，其實對公務人員的引進系統是一大妨害，本來一兩個禮拜就可以作業完，現在經過公告程序，三個月都還用不到人，所以這都是沒有從執行的層面去考慮。我為了瞭解我們制度和人家有什麼差異，特別去比較國外的作法，他們很簡單，就是主管在年終的時候向上面提出一個考成報告而已，它賦予單位主管很大的權力。我們今天的制度是協助主管或綁住主管，我們應該考慮這個問題。我們用這個主管，基本上要相信他，不要給他太多的限制，所以我建議在程序的作法和考績的內容項目，做為問卷調查的主體。由於絕大部份的人不知道考績法有這種三類規範，所以程序上應該要敘述現行的作法有三種，除了這些類別外，還要問要不要加其它的，採用開放性問題（open question）的方式詢問，或許還可以得到一些結果。

主席：

第六題考核方式增加由公務人員自述事蹟或自我考評之作法，在此做個調查。非常贊成者五個，贊成三個，其他兩個。

張研究員紫雲：

（其他）我們認為在理論上這是個蠻不錯的作法，但是以我們的國情和文化的背景上可行嗎？對這一點採取來講有點疑惑，但我們覺得很值得參酌。如果要做這一部份的話，應該找某個機關試行後再評估，看看這個情況合不合宜。

主席：

所以這是有點贊成但下面就是非常不可行？

張研究員紫雲：

也不是不可行，就是要試行。

蔡研究員宗珍：

（其他）我不了解它的效力是做為參考資料，還是做為一個拘束性的考評內容，這差別就很大。若要納入一個形式的考核方式，就有商榷餘地。

主席：

第七題，贊成考績評比應由公務人員自行列舉事蹟於考績委員會公開與同仁相互評比。贊成三位，無意見一位，不贊成三位，非常不贊成一位。

葉研究員維銓：

（非常不贊成）如同剛才所言，考績會無法就不同單位工作的輕重負荷做比較，所以提陳述到考績會去是 nonsense，而且會增加行政程序。

黃研究員臺生：

（不贊成）第一點，考績委員會只是審查（review）的性質，真正的重點在主管，最後核定權當然在首長，但首長通常都會尊重主管。第二，公開評比會造成內部不和諧與衝突，會各說各話，雙方攻擊也會造成主管臉上無光，最後結果一定是回去再檢討，所以我比較含蓄一點屬於不贊成。但或許可配合不同的方式，比如民主的參與給予大家程序上的權利，比如被評乙等或丙等認為不合理而要申訴的話，個別條件上配合，這樣可能我就贊成，給與陳述意見的權利。

任研究員可怡：

也就是做例外管理。

張研究員紫雲：

（其他）我持其他的理由跟剛剛第六題是一樣的，因為我們的國情和文化讓兩個人在那邊陳述，這不是很合宜，而且處理上在時效和程序上都不好。但是這樣的構想有個好處，對特殊的人或特定的情況之下，他有個陳述的機會，這是不錯的 idea，但要做起來的話，還是要做個試辦和評估。

主席：

第二十題。您認為聘請外界公正人士參加考績委員會對於改善考績制度的公平與客觀性有益嗎？贊成一位，不贊成四位，非常不贊成三位。

葉研究員至誠：

我是有條件的贊成。我也贊成剛才葉副座所提，社會公正人士對單位的實際

工作績效、運作，乃至程序是否瞭解？在參加過程中是增加負荷還是減輕負擔？但我覺得它有一定可行性，是因為在一定條件，譬如人數不多時，可做超然第三者，在面對許多爭議時，考績委員會這個客觀公允第三者似乎可以持平的來看。在此條件下，增加公正人士反而可做為緩衝機制。

主席：

對於考績，有人認為只要評等次，不評分數，不知大家有何意見。

葉研究員維銓：

這要有前提、配套，考績完的結果若不涉及獎金或陞遷則會有不同的思考。我們現在有些交通事業機構的人員，打考績七十分以上晉級，我們如果分甲乙丙，跟制度的設計就有不同，所以這要有前提。

黃研究員臺生：

除了剛才講交通、郵政外，另外委升薦用三年考績的評分，做為 30% 的分數，其他 70% 用考的。

主席：

所以如果贊成用等第的，就把這兩個分數的功能去掉，因為它佔很小的部份，那大部分就用等第，它和陞遷、年終獎金有關。我們現在投一下票，非常贊成三位，贊成一位，無意見兩位，不贊成三位。

張研究員紫雲：

我不贊成。我當主管的時候，或我覺得對同仁來說，考績分數對他們是有意義的。如一樣的主管打 86 分和 83 分是有意義的，也就是主管會覺得我今年的表現不如去年。一樣拿乙等的人會很計較 79 分和 78 分是不一樣的，我 79 分是因為名額限制，我 78 分是值得檢討的。但甲、乙、丙則是很大的跨距，但我覺得分數對當事人和主管來說還是有它的意義存在。

蔡研究員宗珍：

這有配套措施，若希望精緻化評等的標準，那分數應該就很有意義，一分就差很多。

主席：

最後一個問題，這樣的討論、投票有無意義？

蔡研究員宗珍：

我建議用實質面的題目，而不是用贊成到不贊成。然後慢慢凝聚問題的意義和選項，避免太多直觀式的選項，限制大家考慮的空間。

葉研究員維銓：

我提一個建議，因為我們考績制度的改進，最重要的是要落實到考績法，其實我們應該從考績法本身去研究它的立法結構是什麼，它包含幾個重點，然後結構的部份抽出來當成 issues 在這裡做意見的交換，再從大家的意見中提出對未來改進的想法，若能夠有共識，而且我們也不敢確認這樣的實施到底好不好，就可以列入問卷。只要大家能夠接受、多數贊成，就可達到共識。

主席結論：

所以我們最後的結論、最後的報告可以參考大法官會議解釋的方式，可以提出不同意見書，讓大家可以保留不同的意見。

柒、臨時動議：無

捌、散會。（下午四時四十分）

附錄四：「公務人員考績制度改進之研究」專案小組第五次會議會議記錄

壹、會議時間：九十年七月廿三日（星期一）下午二時三十分正

貳、會議地點：考試院傳賢樓九樓第二會議室

參、會議議題：一. 公務人員考績評列等次、甲等比例宜否設限等相關問題。

二. 討論公務人員考績宜採等次制、百分制或現行等次與百分並行制之相關問題。

肆、會議主席：余研究主持人致力

記錄：詹益嘉

伍、會議人員

出席人員：蔡研究員宗珍、葉研究員至誠、黃研究員朝盟、劉研究員宜君、黃研究員臺生、侯研究員景芳、廖研究員世立、張研究員紫雲、游研究員玉梅、陳研究員志瑋、曾研究員德宜

請假人員：謝研究員煜中、葉研究員維銓、林研究員文燦、任研究員可怡

列席人員：林專員明容

陸、與會人發言摘要：

主席：

非常感謝志瑋，上次會議記錄做得很細很辛苦，不過一做得細就有可能跟各位在當初發言的時候會有一些出入，或者說有些是口語的東西變成文字之後，你可能會覺得會看起來不是很愉快啊，想要改一下，我想這個都非常好的。那像我的部份我就有一些的修改，我是想說，是不是有修正的、調整的，我們都請能在會後，跟志瑋說一聲。當然我們以後的會議記錄，我跟各位介紹新的夥伴、朋友，是政大公行系碩士班學生詹益嘉，因為我們在這個會議中的記錄，大家發言都非常的踴躍、激烈、內容豐富，剛好益嘉說他有空，我個人就另外想辦法請他來以後列席，也幫忙做一個原稿，原稿完了之後，請志瑋或德宜幫忙做一點潤飾，也請各位將來看到會議記錄的時候再做一些調整。

第二個就是我們討論的進行，雖然我們上次有很激烈的一個討論是究竟該怎麼往下走，這裡面我們也參酌了很多的構想，但是原則上我還是傾向就照著這些問題的結構，因為它有一些素材可以讓我們作為閱讀以及思考、立論的依據，我們還是照這樣的方式進行，但在這過程中我們都可以隨時去思考這個問題是屬於法制層次的、執行層次的、還是所謂施行細則層次的，它屬於內容、考績的過程、還是考績的結果等等。我們仍然希望做投票、討論、以及再投票這樣的過程，理由很簡單，因為我們每次在討論過程中，有許多我們夥伴提出高見的時候，也許我們覺得滿有意思的，可是並不知道在座大家是不是也這樣認為，事實上有很多人有時候也沒有發言的機會，基於時間的關係，對於特定問題又沒有發言的機會，所以我們總還是做一做這種，也就是看看大多數人怎麼想，當然我們上次討論也提到了這種問題只能用很簡單的文字表現，而事實上在回答上很困難，因為我們有太多問題的假定、前提，有太多的權變因素在這裡面。換句話說，有很多人看到這個題目會說：這個很難講，要看情形。如果說什麼什麼情形我才贊成，如果什麼什麼情形我可能就反對。我想無所謂，因為在我們這樣的小組討論，這

個題目你永遠都可以把這樣的情形說明，換句話說，如果你認為這個很難答，就請你說明為什麼很難答；如果說看情形，就請你跟大家分享一下你所謂的情形是怎麼樣，甲情形你贊成，乙情形你反對，說不定這個情形出來，我們又可以來問問大家，說不定又有不同的意見。所以在這方面，我們在後面的會議還是由這樣的方式進行。如果發現實在效果不好，我們可以再來做一些修正調整。那麼，看看大家有沒有什麼意見。如果沒有，我們今天會議的議程，上次會議記錄如果有修正的話，等一下會議結束後再請大家跟志瑋提一下，或者給他一個書面資料也可以。

我們今天的議程有兩個，一個是有關甲等是不是要設限這個問題，當然我們一開始組成這個研究小組的時候，也有一些先進像黃處長也提過，我們不要繞在這個就問題上面，不過雖然這個是舊問題老問題，可是它畢竟也還是個核心的問題。剛才侯副司長也特別說明了一下現在的現況，部局的會談明天下結論應該怎麼做。我想我們不管他們怎麼做，我們看看我們大家覺得意見如何。還有一個更重要的我們可以讓大家都說明一下，你持某一個立場它背後的道理到底在哪裡。首先我們是不是先來一次對於考績評定等次對於甲等比例應不應該設限，我們就很簡單地用「應該」和「不應該」或者是「其他」先表示一下大體的意見。當然我們可以稍微說明，你贊成應該設限的話比例是多少，還有方式是怎麼樣，也許好幾個應該設限裡面也有不同的意見。我們能不能就對第一層來看看。我們以「現行的」作法來看看，或者說你有一些前提或一些設限我們等一下可以再來表達。就是說，你也可以說我有一個想法要我改成怎麼樣、我要不要設限。

蔡研究員宗珍：

你要問的是什麼呢？是不是我可以自己設計？這差很多，我可能認為現行的答案是NO，那如果說未來調整那設限就有可能。

主席：

好。那我們就分兩個。第一個「現行」。我們就先用現行這樣的情形來看。第二個是「未來」。那未來是怎麼樣我們等一下也請大家說明一下你的未來是如何，是不是夢。我想從「現行」好不好？就是說以現行的情形你認為應不應予設限？先從現行開始再談未來，也許提出某一點譬如黃處長也說的，我主張把考績與待遇分離，那分離之後我要不要設限？我們又可以來做一次意見的表達或陳述。我們先試一下，以現行這樣，贊成應予設限的請舉手。

問題：公務人員考績評列等次，甲等比例應否設限？（舉手決）

投票結果：

（現行的）	應予設限： 七位；
	不應予設限： 三位；
	其它： 一位（游副座投票後變二位）。

好，請大家表示一下意見。

侯研究員景芳：

我們從主管司的立場來說明的話，可能會好一點。我現在說明一下，對於考績比例的設限裡面，當然現行的考績法是沒有設限的。我個人也是希望說，這是我個人，不代表部裡面的立場，我個人也是希望說能夠設限。我覺得這個考績比例設限裡面，事實上從早期時候，早期公務人員考績法裡面是有設限的，是三分之一不能列甲等的，是民國 58 年以前，最早的考績法是有設限的。後來在民國 58 年把它修掉了，58 年修掉以後就變成沒有比例限制了，結果當年的考績就把它「爆」了，後來在民國 60 年的時候才有所謂的五院秘書長會同協商的結果，二分之一不得超過甲等，然後法律就一直都沒有限制，都是用所謂的五院秘書長協商。到了民國 76 年，因為兩制合一，考績法也就順便修改，修了之後還是沒有法定程序，結果從那時候「逆」開始，那個時候最低，全國公務人員裡面如果說印象沒錯的話，那時候是 79 點多，到今年為止，從 79 年到現在，到 89 年考績剛打過，89 年考績裡面考績甲等是 90、91 左右，百分之九十一是考績甲等。

現在以我們部門的立場來看，當然也希望能夠設限，但是因為行政程序法的關係，早期五院秘書長的那種方式已經不可行了，為什麼？因為地方制度法通過以後，地方機關很多縣市長或鄉鎮長根本不甩你這些東西，為了選舉他什麼都可以做。現在新政府上台又對於甲等比例要設限提出來，當然有很多種方式，人事行政局的態度希望用行政命令的方式來解決，就是下一個命令說考績不得列多少，但是我們部門裡面的意見是基於法治立場的意見，現在行政程序法你用比例的限制，如果沒有法律的依據，牽涉到權利義務的話沒有法律依據真的會有問題。到時候有人去告，或有人去訴願，就有輸的可能，當然我們也有做一番研究，公務人員參加考績是自己的權利，但是考列甲等不是你自己的權利，這沒有所謂的權利義務關係的話，局裡面還是主張不要通過，就是不要用法來訂，只要用命令就可以了，但是我們部裡還是希望用法來訂，到時候能有個依據，不然到時候聽從你行政命令的人，可能都是會超過這個比例，沒有的人反而為所欲為，到時候裡面反而會引發一些爭議。所以說我們希望裡面基於文化的關係，事實上很多的公務員都把這種考績獎金當作是福利的一部分，沒有這一筆錢的話還真的差很多，甲等的話就一個月，你公務人員最高的話，就是給兩個月。所以說基於文化的關係，現在跟以前一樣不予設限的話，到時候還是一樣會有相關的爭議，尤其是中國人文化裡面的人情、關係等等事故理由，沒有用法來明定的話，到時候考列甲等大家還是為所欲為，尤其是法沒有限制的地方，憑什麼限制人家？當然我們以前也考慮過用行政程序法裡面的行政指導方式，或是行政協商、或是五院秘書長我們都考慮過，但是認為它沒有拘束力，到時候中央機關可能做得得到，地方機關可能到時候還是會跟現在一樣，尤其選舉快到了，有時候它根本就不理會這些。所以說基於這樣我才主張設限，因為不患貧而患不均，當然公務人員裡面工作績效是不是大家都這麼好呢？這我當然不敢說，這當然是跟部門有關係。所以說績效其實是一部分，但是我認為考列甲等要設限，為什麼？是因為文化的因素，因為在國外當然可以做到自我約束，中國人的機關首長有時候就

不理會這一套，所以說為了要一致的話，設限是比較妥當。

劉研究員宜君：

我的理由比較簡單一點，其實我覺得這種強迫分配考績的方式必不是很好，而且有點殘忍。我的想法當然沒有像侯副司長這麼廣泛，但是我是覺得說避免有些主管他大概打考績的時候，譬如說打他部門裡面百分之八十是比較優等，或者說另外一個主管是比較嚴格的人，他可能就會把部屬打得比較低等。有些主管他就是做好人，打得都一樣，我覺得這種強迫分配的一個方式，雖然並不是很好，可是我覺得說雖然也沒辦法達到絕對的公平，不過我認為這種方式可以達到一種相對的公平，這是我一種的想法，還是有必要存在比例分配的這種情形。譬如說這個比例到底要多少，現在算是蠻偏高的，我覺得可以做一個調整，甚至有一個配套措施可以做改進，譬如說怎麼去做考核，因為現在其實考核是蠻粗糙的，就根本沒那個意義，所以我還是贊成比例維持，然後配套措施要做一個配合這樣子，至少做到一個相對的公平。

葉研究員至誠：

我只有一句話，就是剛剛副司長特別以實務的部分，我完全地贊同。不過我想提的是理論性的部分，從行為科學的角度來說，或者是拿統計學的角度來說，行為本身是循著常態分配的。既然考列甲等是代表優異的，不可能說所有人都優異，甚至剛剛副司長裡面所提到的，如果以現今我們考列甲等高達百分之九十一，這幾乎是違反常理的，所以我們說，我不管實務，只從理論上來論述，人的行為是依常態分配的原則，不管是從鐘形曲線、z 分配或 t 分配都是朝這個部分，所以在理論上來說，有百分之九十一的人都優異那幾乎是不可能，謝謝。

蔡研究員宗珍：

我還是回到我自己的思考脈絡，如果就這個問題來講，最抽象的一個層次其實會回到考績的標準是在於一個比較回合的結果，還是根據行為本身的品質來評定？這個問題其實是我們這個計畫案自己要來研究的問題。這個我現在先不討論，現在我講一個自己小小的經歷，我是所長，但是我自己只有資格打一個人的考績，就是我的助理，可是我對她很滿意，所以考績最後我幾乎每一項都給她滿分，因為問我的問題我都覺得我那個助理給我非常好的感覺，結果她就跟我說：老師妳不能這樣子打，妳至少要給我扣幾分。所以我就給她 98 分。因為沒有比較，所以我完全從她的表現、還有我對她的表現我認定應該要有的成績來打分，我就給她很高的成績。其他的所也有類似的情況，反正沒有比較情況的結果，你不直接去看她的那個服務績效，你很可能就去看那個人的表現對你這個打分數的人的意義是什麼。所以反而是這種沒有比較結果、從工作品質來看的話，很容易就會出現這個分數可能會偏高或偏低這種結果。這只是一個小小的例子來談，其實考績的標準本來就是一個非常頭痛的問題，考績的標準未必是比較的，也不是在十個人裡面當中一定要排成第一名到第十名。這是一種，但是可以走向這個方式。其實我是比較贊成走向要比較來定考績的，就是一群人中要比較來定考

績，但是我所要強調的是，如果這個大家沒有討論過的話，那這不是唯一的標準，你可能是完全透過工作的內容來評分，那麼有沒有可能大家都很好就有可能性，這個問題我想我們還有很多次要來討論。

我比較感興趣的是剛剛主席提出來的這個問題，我還是強調，我贊成甲等設限但前提是考績法第六條第一項一定要改，否則以現行的規定實在是不可以設明文的限制，否則一定違法。

剛剛副司長的報告，我有一點小小的意見，我們看現在人事的考績，這跟行政程序法是沒有關係的，因為行政程序法明文排除公務人員人事考核的這些事項。除了記大過兩次是行政處分之外，其他都不是行政處分，所以說這跟行政程序法沒有什麼關聯性。為什麼我說現行的制度之下根本不可能明文設限，因為我們現行的制度是用了一個很荒謬的制度，我們採取的分等第和分數並行，而分數是訂死的，分數訂說甲等是八十分以上，乙等是七十到八十分，是訂死的，但是我們又要求怎麼打成績呢？我們要求年終考績要以平時考核為標準，平時考核又在施行細則表格中訂項目，所以理論上考績應該是就考評表中各個項目予以評分之後，加總總數之後，這個是一個總分，有了這個總分，我們才會知道你是甲等、乙等還是丙等，照理講是這個程序。可是我們現在是倒過來，所以因為要有一個實質上設限的壓力，所以到最後各位當主管的都知道，一定是先打總分，再回去造假，打那個分項的成績。當然你可以講大家都是這樣子做，但對我這個讀法律的人來講，這樣子做是一回事，但如果又把這樣子的一個做法提昇為法律明文規定，那必定是違法的。這就變成是要求你一定要先打完成績，先判定有多少甲等之後再回去打平時考核的成績，這已經是違法操作了。所以我還是要再強調，整個問題是出在我們現行制度的荒謬性上，所以我還是強調第六條的第一項的不改。其實要改這制度很簡單，就是第六條第一項的這個硬性分級制拿掉，那麼要設限就非常簡單，也就是不要硬性規定說八十分以上叫做甲等，而是在同一比較圈中前百分之二十五叫做甲等，百分之二十五到五十叫做乙等，這個問題就解決了。所以我覺得關鍵的問題是第六條第一項，因為第六條第一項以一百分為滿分、而且先告訴你八十分以上是甲等，也就是如果設限，你被迫一定要先決定你是甲等，然後再決定你細部分數是怎樣。所以我才說我的意見是附帶的，現行制度不能設限我覺得這已經是合法性的問題，但是我贊成設限，這個是勢必要修改的，否則所有的問題都沒辦法解決。

主席：

謝謝蔡老師，因為蔡老師其實在過去若干次場合有提到。不過我剛剛講的，妳剛剛那個大概所謂的「現行」，我比較是思考在現行的其他一些東西上，這個當然要改，你說這個不改是很荒謬的。所以你這個意見應該比較算「其他」，還是怎麼樣？也就是不予設限對不對？我們所謂的要予設限就是說你可以改法、改什麼都是設限，但是當然有的就是說我如果這樣要設限不太可能，就是它跟現行考績，因為他有年終獎金而使我不贊成設限，你知道我的意思吧？當然一定要改，這裡面有提到了兩種行政程序：命令還是法律，所以人事行政局希望用行政

命令這比較沒有道理，這是根據蔡老師的講法那可能有問題。

蔡研究員宗珍：

我指的是跟行政程序法沒關係，而且自由度比較高，其實不用管行政程序法沒有關係。

主席：

我知道妳的意思。不過我想剛才蔡老師提到一個很重要的觀點，就是考績到底是分配型決策還是重分配型決策？如果我們從公共政策來講，是分配的（distributive）還是重分配的（redistribute）。distributive 就是說我資源無限，多少甲等都可以，重分配就是有競爭；它是零和的，還是非零和的遊戲；是照工作內容的，還是照競爭的；是比較，還是非比較的。剛剛講這是一個滿核心的問題，就像我們常常講的。但是我反過來講，剛才葉主任才講的，這非常有道理的，他說人的行為是常態分配的，就像是我們在打學生成績，我們也許不太會說，我們也許平時考成績佔百分之二十、期中考佔三十、期末考三十、而學期報告多少，而打完分數以後一看，嗯？全過了，那我調整一下，因為沒當不行對不對，我們就把它修一下把最後幾個當掉，可不可以這樣做呢？老師是比較命好，因為大法官會議，憲法保障老師評分有絕對自主權，我要調就調，但是你調的道理是什麼？為什麼要這樣調？恐怕有一些老師就有什麼掙扎的要再思考。我想關鍵就是在這裡，如果這樣累積起來加完了考績通通都是甲等，就變成好像不應設限。反過來講如果是競爭的時候，那可能就是要設限，但是即便完全就是照工作內容，就像剛剛葉主任提到的一樣，人的行為其實若干程度是常態的。我發表一下我個人的看法，就是我為什麼我認為要設限，今天如果把民眾對於政府施政績效的觀感，跟公務人員考績得獎的比例擺在一起看是很荒謬、矛盾、滿衝突的，我不否認在公務界我有很多朋友都非常辛苦、非常認真，但是我想在座也沒有一位敢否認我們有太多事實上不夠資格被列所謂很優秀的、所謂的甲等的。從結果看出程序有問題，我想這個是很明確的，就像美國的矯治歧視措施（affirmative action）講的有沒有歧視（discrimination），任何一個組織，多年來招募員工全是白人、全是男性，你必須要說明理由（justify）怎麼可能會有這種現象。我的意思就是，一個組織竟然八十、九十都是甲等，你能夠 justify 這樣的觀感嗎？所以我想侯副司長剛才有提的，這就是文化的一個因素，甚至是競選的一個因素，所以剛剛宜君也提到事實上為什麼要設限。至於在法理上我們當然可以再來討論，不過我們在座還有一些先進有一些不同的意見，我們是不是再請大家發言？

黃研究員朝盟：

剛才聽到的觀點呢，其實我比較想回應主持人所講的問題，就是我們現在發現民眾的觀感不是說很好，而大家都列甲等。然後我覺得第一個問題就是，民眾的觀感不是真的看得到公務人員的表現，這是第一個問題，第二個問題就是如果是真的，如果我們確定有至少三成會不好，那我們就設，甲等就只能有七成，問題就是三成不能甲等的人是落在哪些人身上？也就說我們去設一個比例，我是還不贊成，我們依現在的制度我真的不贊成，因為你現在的制度大家是說，現在有

九成，只要有一成的人不及格，那一成的人都還是覺得不公平，所以他覺得說表現真的不好的反而沒有得到，那結果我們現在要三成那也對一個，如果我們現在覺得文化上是不公平的、主管評分並沒有客觀標準，現在給他的比例更少呢，他看不出來為什麼給他一個限制他會比較公平。譬如搞不好，你有那三成依照現在的做法他也是先照顧自己人，再要不然就是放棄那個責任，大家就是輪著來，結果並沒有讓它變得更公平，反而會更糟糕。也就是說迫使他必須選擇，然後讓一些人本來就抱怨主管打分數不公平，這情況可能會感受更深刻就是了，可能沒也關係，那更不容易輪到，如果說要靠關係的話。所以說這是一個很大的問題。我覺得說設限這件事情，從企業管理的觀點來看，如果這是一個老闆的話，這是比較偷懶的做法就是了，就是說你不去檢討管理者的職責，只是告訴你說，你給我這個結果，過程我都不管，那這是一個很可怕的，也不可能造成很好效率的一個企業。反正還是要說在公共管理這一件事情，大家談久了總會容易覺得好像在談一些不夠具體的事情，但是往往就是不夠具體的一些事會決定，就是說管理者要是有能力跟意願要去做的話，他會可以分配公平的話，限制不是太大的問題；那如果他沒有意願跟能力去做的话，你給他設限只會讓結果更不公平，所以我會比較贊副主任所說的，考績的過程中，擔任評估者的過程是一個需要訓練與內化的過程，能夠讓每個人變成好的評估者會比設限來得重要，否則我們去設限就好像廢除大學聯考，但是很多後來發現甄試更可怕的那個結果，所以我寧願它不設限，大家都會得甲等，如果說有一個長官他都評分不公平，那至少大家也不用每天生活得很擔心，也不需要認識誰，或是在某個派系生活才能夠生活得好。

主席：

謝謝朝盟。游副座剛進來，我們今天先簡單談：甲等要不要設限？妳認為應該設限還是不應設限，還是其他？

游研究員玉梅：

我給「其他」。

黃研究員臺生：

我是反對，選擇這個不應設限。基本上我這個不應設限跟「其他」也有關係，因為剛剛所謂的「現行」跟「未來」這樣劃分的話，現行因為制度已經爛了，你怎麼設限？第一，你所謂的術語上、這個時間點上，因為爛了嘛，你怎麼弄？所以要展望未來，看要怎麼做。像剛剛侯副司長提到了，這整個歷史、背景我大概再重複一次。58 年這法律明訂了三分之一。因為那個時候待遇菲薄，甲等很重要，甲等是一個獎金。因為從 38 年到 58 年撤退到台灣二十年了，生聚教訓，以前一直都是這樣，三分之一。58 年之前你要考慮到這個制度的問題，幾乎都是簡薦委制度；58 年以後慢慢開始實施職位分類。因為三分之一太難了，所以很多不公平的事就出來了。60 年終於造成所謂五院秘書長會議，就這樣做啦。因為你要知道那時候為什麼過不了，那時候在法制委員會裡面有吳延震、張金鑑這些人，還有張子揚，他們就是依法行政，根本就不會讓你們過，三分之一能不能講出一個道理來啊？所以行政部門要說服立法部門，否則它根本不會讓你過，

所以那個時候就利用所謂的「行政指導」，總統府秘書長把五院秘書長找齊，講好就好了。第一個這也考慮到三分之一到二分之一，最高不能超過二分之一，那從那個時候開始「二分之一」就一直延伸下來。我記得我當科長的時候還跟人家輪流列等，每三年才有一次這就剛好你要甲等，一年甲兩年乙的時候可以升一等，那又開始職位分類。所以這裡面涉及到這個問題，到 79 年的時候，就兩制合一。

79 年後就開始要改，銓敘部跟人事行政局已經講好了，那時候有召開一個部局會談就講好了，最主要那時候也是五分之三到五分之四，五分之三、五分之四是那時 79 年定的，十一年前定的。立法院過不了，那時候整個制度是已經變了，年輕一輩可能搞不清楚，因為以前我們所謂三年才會升一等，是一等一等地爬，年輕人根本不知道，還想要跨等，公務人員還能五或六到七，一跨跨三個等，以前沒有啊，剛好五等就從五等開始做起。這是個整套制度的問題，因為那時候三年才能升一等，那時候幾乎除非是很優秀。但是整個變了，現在很好，制度上很好拿到甲等的問題，而且很容易馬上升等的問題，所以在 79 年的時候，雖然五分之三到五分之四過不了，但是它把它改了，這時候也叫獎金，它變了，那時候獎金是一個月，那時候乙等在 79 年之前一毛錢都沒有，所以才勉為其難地改為二分之一，就半個月。所以這是獎金的演變，因為那時候就是認為還是待遇菲薄，就是跟著這樣走。

從現在開始來看的話，79 年度以後，現在我保證，縱使部局會談，人事行政局收到命令（命令是可能啦，因為你自己對於行政院一個行政上的指導是怎麼樣的那是可以的），對於行政院以外的機關根本指導不了。但是部裡面是比較依法行政的觀念，認為五分之三、五分之四是法律的觀念，除非做好說服的工作，或者做好一大堆配合工作，否則有 79 年這個經驗，在立法院可能過不了。所以我認為不應設限的道理就在它的可行性問題。接下來我要講，為什麼有其他原則，剛剛蔡老師有提到，事實上我們有很多東西做不到，在我們考績法規定，是不是要同官等比較？各位，同官等比較就有所謂比較的原則，做得到嗎？簡任應該跟簡任比，沒這麼好啦；委任應該跟委任比，沒這回事啦，都是大一定吃小，從多少年來以後，有考績制度以後都是大欺小，這一定的，所以說從中華民國銓敘統計可以看，做研究的人可以看到，考甲等的，大部分一定是高官，這是一定的，考乙等的大部分是什麼？就是沒有任用資格那種雇員書記，不然就是委任的，不然的話這一年生小孩、這一年升官、這一年受訓太多、這一年出國這批人，其他人都是一百分之一百，所以說比較原則你有沒有做到？所以它沒做到啊。沒做到就呼應剛剛這個黃老師所提到的，因為你既然沒做到，為什麼？是誰沒做到？是管理者沒做到，你這管理好好的依照這個東西，雖然說它有點爛沒錯，但是它多年來已經有一套的，雖然說這是台灣基本上的行政文化，但是你如果好好的來做，一個機關好好的管理階層，簡薦委來做比較的話，子率以正，孰敢不正啊？你要殺頭先砍那個簡任官的，下面都會聽其言、觀其行啊，一樣的道理，但是有沒有做到？幾乎都沒有做到。只是在法理上、法律上大家要宏觀點比較什麼

東西，只有這樣，但真正做了沒有？沒有嘛。這裡面又涉及到剛剛各位所講的，要內化到管理者的身分，他有沒有這個認知，這是個基本觀念。

主席：

我能不能打個岔，因為我蠻好奇的，其實法律這裡有規定，第九條明文規定，所以其實整個考績的運作上大家都違法行政，大家都一直講公務人員最會依法行政，我想請教，有沒有任何機關首長、人事主管因此受到懲處？

黃研究員臺生：

無。

主席：

以後有沒有可能因此對他提起懲戒或懲處等等行政的處罰？

黃研究員臺生：

無。

主席：

為什麼？

黃研究員臺生：

你沒有照同官等比較啊。

主席：

從證據可以看得出來同官等都是考甲啊？

黃研究員臺生：

我跟你講，如果說這個東西因為考績喔，可以到保訓會，給保訓會，這個問題來了，如果說保訓會的話，基於人事主管，我說中國的人事部會主管你知道，你要告我的時候說實在，我已經都弄得平平穩穩的了，你告不了我，為什麼？他都會按照程序來嘛，你照的程序我都有，你說評比，對啊，我也可以評比，我認為這些都很好啊，他就會恢復成說，今天我認為簡任級的主管很好啊，所以說標準上我認為評比過啦，評比過了以後，我認為都很適合，又重新回到你所謂的非零和去，就是說視情況而定（depend on situation），你要什麼我就給你什麼，那沒什麼。真正的恢復到理想的，管理者心中有一把尺的時候，那就是應該到了這個地步。但是以這個東西要來告的時候，說實在，先從各機關的覆審委員會，以我們立法院來講，從來沒有開過，因為我們沒有事啊，沒有事開什麼？因為你要告的時候，私底下全都問清楚你要告什麼嘛，你講清楚，講出個所以然來，那我們去協調一下他就不會告啦。你就講清楚考乙等的道理在哪裡，我一五一十的跟你講清楚，人家考你乙等有他一定的步驟，所以就剛剛你講的，人事主管會給它合理化啊，這基本上就是剛剛你講的，是文化的因素啊，他沒辦法怎樣，必須要這樣啊。

另外第二個常態分配的問題，為什麼很多人認為這個常態分配，為什麼？這是考試可以做一個常態分配，你可以作為一個調整的分數，但是實際上從人力資源管理者來講，他好就是好，為什麼不能全部給他們甲等呢？怎這個可以，怎麼不可以？所以你的立論基礎上，人家也有可以反駁的地方，為什麼？基本上你認

為說人一定是常態分配的，那二分之一就表示說這邊是善人，這邊是惡人，那我如果以這個窠臼的話，好像我是壞人。記得我們以前剛當公務員的時候，我就覺得剛進去奇怪，為什麼每年到了考績一結束以後，有一個人就把那個考績乙等的就貼在辦公室，憑什麼？他說我要好好激勵自己啊，因為我是屬於那個二分之一的人，事實上就是要給主管難看嘛，因為沒辦法嘛，因為它除以二的結果那個時候說實在，你要有比例限制，我給你保證一律是高官，高官一定是甲等，為什麼？高官一定是到頂，就兩個月。我舉個例子，以前我在三處的時候，我們的副處長，那時候我五等科員，他擺不平的時候願意自我放棄，他要乙等，最後他到考績委員會以後，所有人都拜託他不能破例，一破例以後就慘啦。為什麼？以後是不是所有人都要讓？這問題就來啦，但是因為先天上就把它當作有百分比，有好壞之分的話，問題就產生了。常態分配在統計原理上是可以的，但在很多涉及到人的行為上的時候，有時候必須要慎重。所以說我認為目前還是不應當設限。至於未來怎麼樣我們等一下再談，謝謝。

主席：

我們現在設限，假設只能二分之一，配合第九條，應該用同官等考績為比較範圍，某個機關如果打出來的簡任官百分之九十，乃至於百分之百甲等，這難道不是明顯的違法嗎？（沒有）為什麼沒有？你一定要同官等比較，同官等都用簡任官嘛，簡任官有設限比例只能用百分之五十嘛。

黃研究員臺生：

同官等之間是互相比較，但是要知道比較的原則有所謂的官等，所謂簡薦委的比，另外還有整體的一個衡量的比。你所謂的二分之一並不是說簡任官二分之一，薦任官二分之一，委任官二分之一，在法律上從來沒有規定要這樣規定啊。

主席：

所以現在所謂二分之一，基本上那個比例跟第九條是分開來看的。

黃研究員臺生：

也不是一起看的。

張研究員紫雲：

關於這部分要不要設限，以我們的觀感覺得它主要是主管者自己本身對打考績有沒有那個勇氣，可是還有一個問題就是說他的小環境跟大環境大比較起來的時候，他要不要接受這樣子的壓力，久而久之大家就會越來越鬆散，這是一個大家在整個趨勢上都可以看得出來的，所以說考績的百分比，是從設限了之後，就開始放鬆了。因為我今年的考績很規矩地按照規定是百分之八十，可是別的單位百分之八十五都過了，這時候同仁就會抱怨，那他會覺得說我何苦呢，那我下一次也是用八十五，所以無形中就會這樣子，我覺得這是我們整個文化因素的整個背景。

至於要不要設限，如果要設限的話，我們是覺得條文第六條第二項有提到，考甲等或乙等的條件應在細則中訂，那我們現在在法上已經都有明文規定，考列甲等是有哪些符合條件。可是事實上，若符合了這些條件，你要設置比例的時候，

那是不是有矛盾的地方。這是個問題，我法上我有規定了啊，那我當主管的人，不要說受考的人，我主管的人我怎麼樣去做的話，當然是說也許在形式上你可以去符合它，事實上並不是那麼容易的，因為我們感覺既然已經有列甲等的條件，然後再設一個百分比上去，是不是有矛盾的地方，這是我們覺得們可以去考量它的一個地方。

還有另外就是如果設限的話，是不是也是一種齊頭式的平等？我們很難以全國的百分比來算，如果要用全國的百分比來設限的話，是不是每個機關都要去評比這個機關的優劣等出來，因為如果要績效掛帥的話，是不是要用這樣子才感覺上說不能絕對平等，至少大家會覺得說比較合理一點。如果這樣的話，是不是也是一個很龐大的工程？一個機關裡頭有不同的單位，如果要設限的話也會變成齊頭式的平等，這樣的方式要比較合理的話，是不是也應該說每個單位不同的績效，或者這樣先評估下來之後，再用這樣的百分比去設限，這樣在整個作業上，我是覺得也是一個滿龐大的工程。這是我們提出來的看法，謝謝。

廖研究員世立：

這個等一下會不會再調查？

主席：

會再調查，還有未來啊。未來其實就是現況，也可以再來投一次票。

廖研究員世立：

其實應該是結合起來是比較好，不過就現在來講這個答案應該是用一個普通的術語來講，是「不滿意但可以接受」，因為沒有設限的一個結果，大家都看得啦，當然剛剛談到很多所謂齊頭式的平等，所謂做不到的事情，這個就是我們現在要討論的，怎麼做不到，要怎麼突破，我想這個都有討論的空間。但是如果沒有設限的話，那麼我們現在設限不是說設限二分之一啦，不一定是這樣子，剛剛侯副司長已經也提啦，就以現在的情況為主也可以啊，有何不可能呢，設限設到現在，就跟沒有一樣嘛，有什麼不同呢，如果沒有設限就像剛剛侯副司長講的，它百分之百，主席剛剛也提到，這個顯然太諷刺了，簡直就是濫好人一個嘛，這沒辦法落實。所以這是一個現況啊，好像無奈無力感，因為這個設限，不管從歷史的因素或者是從很多實施經驗來看，都有很多缺點在，這個大家都無可否認。但是如果沒有設限的話，它所衍生出來的問題，還有這個帶給整個公務人員，或者是企業界、甚至整個所謂的行政效率來講，是不是有正面的作用，這個我想我們都要考慮，不然為什麼很多行政會議上，這些首長都提出來，這些沒什麼效，都沒辦法來約束，用這一種考績的結果來做為好像是評核，這可能就有這樣的一個結果。所以我的一個結論，對現狀當然就是有一些缺點在，但是這可能就是我们提出來，將來要怎麼針對這些缺點來改善。當然如果真正已經改善，做不到，那就沒辦法，不過我想這是未知數，我們還有討論的空間。

我不曉得能不能額外地談一下，因為上一次我沒有來，但是我對記錄看得很仔細。事實上蔡研究員她所提的這些問題，是有她的道理在。當然我們提了一些主題，是在我們第一次第二次的時候，大家都有提出來，主席就有提出來，就是

大家對將來的要怎麼來討論，要採取什麼的方式。但是當初也許大家還沒有進入狀況，沒辦法說針對這種問題提出來，所以事實上針對那個問卷表，本來我也是想交，後來我發覺交不出來，因為就算我交了以後那等於是形式上而已，沒辦法表達我真正的意義。為什麼呢？我想，我第一次提出來就是說為什麼我說問題所在，當然這裡面銓敘部所提的問題沒有錯，但是這個問題是不是真正的核心問題所在，這才是我們小組真正要去注意的，不然的話，你一直花費在這個時間上面去，到最後我是怕難以收拾。我現在唯一期待的，因為主持人一定有進度或者是他的一個構想，已經可以掌控，如果沒有的話，我想可能到最後會好像沒有一個結果出來。所以我的一個比較看法是像蔡研究員所提的，其實是一個層次的問題，當然她提到法規、施行細則到所謂的考績表，這三者事實上是法本身的問題所衍生出來的，當然有它的層次，所以其實我的看法是說你要從為什麼不能落實的原因出來，然後我們要去真正討論探究到一個功能所在。因為你這個上位的概念，功能如果沒辦法確定，每一個人都有他的看法，都有他的道理在，沒辦法整合啊。我們一個小組裡面到最後等於要有一個方案出來，要我們提出我們的理想，要我們的改進措施出來。如果這個上位概念沒有把它定下來的話，幾次討論下來，我發覺大家是很用心地討論，但是好像沒有一個結論，那麼結論也許就像上一次主席所講的，採大法官會議有不同的意見，這個是很好啦，但是到最後我是很怕這樣的結果出來。所以我是覺得這個考績的功能到底在哪裡，我想這是一個最大的上位概念，要把它訂出來，然後依序下來，才有一些措施出來。比如說，因為我也是非常贊同像黃處長，就第一次大家所認同的，要把各個獎金給分開，我認為是到目前為止有一點這樣的共識在。那麼我非常擔心目前人事局現在推動把工作獎金變成所謂績效獎金，事實上就是已經把它又弄到考績來，這個上一次我就談到，考績本來的作用沒有幾個，但是被其他一直附進來以後，到最後就完蛋了。所以我們要討論的像這些就非常具有爭議，這個討論是非常必要的，你沒有一個結論前提定下來以後，這些討論當然是有效用在。當然我想效果是非常有限喔，因為你如果前提一變的話，後面全部都改變了，所以我認為如果這個功能是採取比較單純的，那你這個甲等為什麼要限制，就不用啊，黃處長他提的沒有錯，你如果是採取一種所謂的積極性的，這個培育的角度、陞遷的角度來看，所有各機關的人都非常理想都非常好，他每一個都可以把他寫的層次啊，每一個項目都可以給他打的很好，因為這個不妨礙到其他人的一個結果。

但是如果這個功能涉及到這麼大，還有績效獎金，現在還有晉級、升等，統統在裡面，那這裡面絕對不可能單純這麼來考慮。要不要打，這就是大家反覆一直在談的這個核心所在。所以我是認為如果可以這樣子的話，因為也有人統計過，事實上以目前打甲乙等的比例佔高達九十九點多，丙丁只有零點幾，現在它的功能裡面所謂晉級，還有升等，還有什麼作用呢？現在每一個人反正幾乎通通打甲乙等，跟沒有打一樣，為什麼我們不把這個抽離出來，這個就是變成例行性的。反正你達到年資，一年下來不要有很不好的懲戒的處罰，有一種消極的規定，你不要達到那個標準你就可以晉級，你就可以升等，因為你跟打甲乙等沒有兩

樣，所以這個可以從抽離出來，這是可以從事實，也可以做這樣的一個結論出來。所以我也非常贊同大家主張所謂的功能要簡化，但是要簡化到什麼程度，這可能是大家需要再來討論。因為你有這樣的一個結論出來以後，我們再討論底下的這些等次，或者後面所謂的百分比制，或者是等次、甲乙丙等等，這些其實都很容易，就可以依據你的主要功能設計出來，應該都是水到渠成，不用說在這邊有很大的爭議在。因為我上一次沒有來，看到大家發言有一個感想在，提出來供各位參考，謝謝。

主席：

我發現這幾次我一再接受到這樣的訊息，像游副座常常問為什麼要有考績，蔡研究員也一直講很重要的一些大的架構，當然世立兄剛剛也講那個上位概念，水到渠成，可是水就是到不了。剛才世立兄有講我們好像有共識，比如說把獎金分開好像是我們有共識，沒有，基本上是林文燦今天不在，他在就絕對沒有共識。功能要簡化有沒有共識？沒有，我們沒有共識啊。考績到底要打甲乙丙丁，是比較一種籠統的，像侯副司長的主張，不要弄得太細，還是宜君也提的應該更明確？沒有。有沒有共識？上位概念沒有一樣東西有共識，我們從過去的幾次討論到現在目前為止，當然討論的時間也許並不足，尤其今天世立兄一談，我有一個想法，因為上位老是弄不出共識，我們就一直只能在那邊各自表述，所以我們就從小問題開始來。但是大家好像也老是覺得上位那邊比較大的問題還沒有能夠很過癮，所以我想提一個建議，因為這有一再提到，我相信再怎麼討論恐怕也還沒有什麼共識，但是最起碼我們多花一點時間來釐清。能不能設法下一次會議，我們找開會的時間是我們十五位全都要能到，這是第一點，否則很多人有落差。當然我們有會議記錄盡量做得成，換句話說我們再來一次，就是我們為什麼要考績，希望大家來。第二個我們希望那次會議從上午開到下午，我不曉得有沒有這個可能，中間中午休息，因為兩個小時沒有辦法把這些上位概念釐清，甚至更遑論凝聚共識，即使兩天兩夜，我實在沒有信心能凝聚共識。我想我們繞到最後事實上非做不可，我們還是必須躲不開那個問題，可是就是順序上，我們到底是前面先來呢，還是後面先來，還是說因為透過這些小問題的探討，能夠去思考大的問題。

黃研究員臺生：

從這邊來看的話，我就可以預料經發會怎麼樣也成功不了。為什麼？你看我們十五個人都搞不定，那沒關係，冥冥之中我大概知道每一個人的傾向。主席的功能就是協調讓它平順進行，這個沒有問題。但是後面的時候，總有一天一定要有見真章的時候，這總是要有共識的時候，你總是要出來啊。因為討論過的話不可能會再變，也很難嘛(不一定，會變喔)。我的意思是原來心中的想法自有定見，但是聽到別人如果這樣講的話，可能會變，那變的機率我猜想也不大。但是如果說這種方式的話，我覺得也不是不可行，因為到最後來講的話，多數決就以多數決的方式來，基本上也沒問題，對不對？基本上如果解決不了的話，你可以正反兩面的意見都陳述，這個沒問題。我還是那句老話，我們也不是先知先覺，我們也只要盡棉薄之力就可以，否則說實在的，銓敘部跟人事行政局完全是為了行政

的便利性，因為我用第三者，我是立法院的角度來看他們，績效獎金因為大家都需要配合，這樣他們才有事情做，這第一個。大家講說公務員爛，事實上公務員不爛，他只是想說他的 idea 把它顯現出來，把它所謂的績效跟獎金硬要扣上去，才有這種制度，然後大前提之下有這種績效獎金，配合它的部門績效，然後再改整個所謂的個人績效，這已經完全是行政的便利性。我可以在這邊預言，它能不能過得了？我說 no，過不了，就是這個意思。但是我們就制度上的設計來看，我們要理想性，當然要講出來啊，這是我們從事研究者的一個基本，否則根本不要有這個小組了，這也是一個問題。

主席：

因為世立兄擔心，其實我自己也開始有點擔心，我們進行到最後總要有一些報告，我們總是要有一些進度的掌控。不過我想說不定我們就先這樣，將來我們一定會回頭到所謂問題，那在這個過程中，就像黃處長講的，但是要把它先凝聚一個共識可能有一點困難，或者說很多重要層面能不能凝聚共識，有一點困難，但我也不反對，要做也可以，我剛剛提了，我們說不定中間就把銓敘部這個問題一項項討論把它放下來，隨時加入認為很核心的重大問題的探討，好不好？時間上到時候再跟各位夥伴研究看看，如果可以，我們繞回去那個主題，最重要那個主題，為什麼要有考績？也就是世立兄講的，它的功能是什麼？也是游副座常問的考績的目的是什麼？

蔡研究員宗珍：

我想再佔用一點點的時間來講一下。就各位發言的意見，因我有一個小小建議，跟黃研究員的看法有點不一樣，就是我倒覺得有一些問題其實可以形成一些初步非單一的，一個小小的小結，比如說像今天這個問題，我是覺得也許甚至在結束之後可以找出幾條線，因為今天這個問題其實是比較屬於政策決定面的，它沒有比較涉及那些細部的，你就是決定到底考績要不要分等，分等要不要設限，這個其實是有相當大的政策決定意涵在，以現行考績法的情況之下，這甚至要動到法律，必須要修法來配合，不管是哪一種修正方案。如果是這樣子的話，我相信這種問題其實沒有絕對的一個真理在，所以這邊其實大家可能凝聚出來的結論，不見得是只有一種做法，而是兩套以上完整的做法。我個人最受不了一點，我覺得我們現行的制度都常常都是不一貫的，問題是出在不一貫，而不是說這一套做法的原始構想不可行。比如說我覺得我們這一套現行法，考績法其實問題是出在不一貫，所以導致有一個很大的做假空間，甚至有做假的必要，或者是根本沒有辦法達到它所想要的立法目的。我覺得簡單講就是兩套：要設限或是不設限，這個立場其實來自兩方面，一個要設限的立場，可能基本上考績是出自要用競爭的方式來評定，不可能所有的人都有最好的表現，一定要分高下，如果說是這樣子的一個目的，以考績這樣的一個功能的話，那接下來你可能怎麼樣設計，一定要讓競爭有一個競爭的遊戲規則，然後得到一個競爭的成果，這一套就必須要設定下來。如果以這一套來講，隨便舉個例子，以現行法的話那麼第六條第二項就一定要改，就是要把第六條第二項拿掉，然後一定要以這個競爭結果硬性分

配好。競爭的結果，法律可以改，比如說現在規定的是百分之五十，評分結果前百分之五十為甲等，前百分之七十是乙等，假設五十、七十這個比例可能隨著立法、隨著裁員而修改，但是這就變成這個就因此限定下來了，那相關的規定就要隨著更改，這是一個可能的做法，這是一套。

另外一套就是說，其實嚴格來講，我個人是比較傾向於競爭制，但是如果認為以工作成效來作為考量，那也有可能形成一個考績，就是完全看你的工作表現，不要跟別人比來評分的話。我自己是判斷，其實公務人員考績法原本設計的價值是在於這種非競爭性的，所以它才會有第六條的設計，可是它又加進第七條第八條這種設計，就變得很荒謬，就變成不一貫。如果說考績法原本的設計其實是非競爭性的話，那麼可能就必須在整個設計制度完善的這個發展上，可能就必須要著重於如何避免掉剛剛很多先進提到的問題，比如說變成是一個籌碼，一個分配的籌碼，變成人人有獎，那麼這種可能就要加強去落實平時考核的工作等等。我覺得像在這個問題上，其實大家可以形成，就你不用選擇你一定要贊成哪一種方案，而是這兩種方案如果完整的做，很可能都有代表性，因為畢竟我們這個計畫案最後，我個人的期許是能夠作為上面作政策決定時的一個完整參考。比如說你選擇甲案，你認為這個公務人員要分等級要設限，那你就應該要知道你這樣的作法要有哪些配套做法，你不能這步這麼做，下面那一步又走錯了，然後變成大家依循，這是最主要關心的。所以我們其實不見得要幫上面去就一些比較中性的問題，透過共識決來做一個絕對結論出來，我們其實反而可以提供兩套都是合理的方案，這兩套方案來讓當局可能有必要選擇的時候，如果要做，這兩套要分別怎麼做，我覺得不是所有的問題都可以這樣做，但是有些問題其實可做到這一點，這樣子反而就是會比較具體有一個結論。

另外，從我做法律人的觀點來講，我強調一點，行政革新，或者國家的進展，其實往往來自兩個力量，一個是從上而下的力量，一個是從下而上的力量，從上而下的力量常常取決於主政者還有政策決策；從下而來的力量往往是透過法律的控制，比方說透過打官司，透過這種不斷由下而上的去挑戰上面的權威而形成。剛好公務員這個部分還相當欠缺由下而上的力量，所以現在多問題就會出現，像各位剛剛考績法第九條，為什麼違法或不違法等等，其實有很大的原因是因為考績法，那些公務人員法到現在為止都還是被認為是內部法，所以像剛剛有人講到保訓會，其實保訓會考績的問題充其量只有在記兩次大過、丁等的時候可以視為行政處分，到現為止其他都還不行。所以如果要跟保訓會有關，充其量就是申訴，把它視為工作條件申訴，所以各位可知道其實絕大多數公務人員的不滿或是一些積怨，其實是沒有太多體制內的表達管道。可是這個現象會改變，現在一個非常重要的一個路徑，往往就是透過大法官會議解釋直接壓下來，公務員法很多變革是這樣子，所以公務員法的領域裡面，其實有時候必須要思考的就是，長久下來有很多積習、違法，可是大家都照這樣做。恐怕未來，尤其是保訓會成立，它已經慢慢可以透過申訴、再申訴的管道去間接挑戰這些積習已久的違法現象。所以像我個人一直認為公務人員考績法這個問題，第六條、第七條那些很荒謬的結

構，明明以分數來限制就是八十分以上甲等，然後又講說有下列情形之一的不能列甲等，那分數怎麼評呢？我分數加一加的結果是八十九分，那你又講不符合條件，那我再去硬把它扣回來嗎？像這一種以後慢慢一定會被挑戰。這是我強調，這是跟其他法領域不太一樣的地方，其他法領域這個由下而上的挑戰非常激烈，公務員法這領域相對緩慢，相對隱微。可是這個狀況其實會慢慢越來越被挑戰，所以我也是覺得也許我們在思考問題的時候，不能夠太以現行的做法來正當化，來替代它的合法性，因為很多現行的做法，因為大家長久這麼做，很多時候是因為欠缺我剛說的那種體制內的反對管道，所以反正公務員也就只能認了。比如說考績這種不合理的分配方式大家都知道，這種很多胡搞，但是它沒有申訴無門，它只能申訴，只能跟保訓會申訴，而且這種申訴，是僅止於保訓會，因為它不是行政處分，不能夠再進一步進行行政爭訟，所以到最後結果當然不太會有人去提。

主席：

我想先謝謝蔡老師提到這一點。事實上我們不論看任何的公共政策跟任何的制度，其實都充滿了許多內部的矛盾性，那就是在過程中有一點慢慢拼湊出來的，不過您剛剛提到這個，我覺得是非常好的建議，也許我們未必只提一套，也就是任何一個制度內部邏輯的一貫性是最重要。接下來我們再做投票，我們在座能不能先決定，您比較希望是非零和，以工作內容而非比較競爭來作為評判，還是另一個？(投票結果如下)

題目：考績是	1.分配型決策、非零和、工作內容、非比較競爭	一位
	2.重分配型決策、零和、競爭、比較	三位
	3.其他	五位

人事局規定	1. 1/3 ~1/2	三位
	2. 60%~80%	二位

考績要以	1. 等次	七位
	2. 百分數	二位
	3. 並行	一位

主席：

對於甲等設限與不設限的，有意見要表達還沒有提到的，我們先留著這個記錄，大家可以再看看。

曾研究員德宜：

跟各位報告一下，像我們最近在看軍職人員的考績制度，他們的分等是：特優、優等，還有分甲、乙、甲上之類的。他們是比較功能取向，他們規定優等不能超過百分之三還是多少之類的，我覺得事實上像我們目前的等第實在太少了，理論上是有甲乙丙丁四等，但事實上只有甲等乙等，非常少數的人士才有機會拿

到丙等丁等。另外一個就是說，我覺得事實上從標竿學習的角度上，我覺得可以去了解一下為什麼他們要這樣設計。不過他們這樣設計確實能夠可以把那些真正優異的人找出來，但他們也承認乙以下的也非常少，也是變成那種很奇怪的形狀，前面非常細，然後甲也是很大的一塊，然後中間又開始非常細，一個葫蘆的形狀，我覺得事實上可以給我們作為一個參考。另外就是我覺得甲乙丙丁它固然是一種順序性，不過順序性的意義只是一個排列的位階，那排列的位階又有比較多的涵義好像是一種好壞的評定，我看好像就是美國，完全成功，再來就是成功、可改進之類的。我國用甲乙丙丁的方式，感覺就好像不是就事論事，而是只做一個優劣已經分出來了，所以在這方面上的話，我覺得說要我選的話，那個等次是不是最後有個其他，其他就是名稱的項目為主，可是事實上是給它不同的詮釋的方式，謝謝。

主席：

德宜剛才提到這個，我個人以前每次碰到這個問題，我常常在想我有一個想法，看看大家覺得能不能增一個「優等」。我想也很多人提過，也就是說增一個優等，基本上就是第一個，等於考甲的人也還是考甲，就是說沒有一種被剝奪的感覺，沒有要把他擠到乙。第二個，這個優等增加之後它不但有比例的限制，並且是依官等設比例的限制，每一個官等、每一個組織官等裡面也許只有百分之多少可以得優，它可能有些什麼待遇或者有什麼樣的一個表揚。我當然知道黃處長覺得說，這個不盡然是常態，但是組織裡面總有一些非常優的，有沒有這種可能？這個想法大家能不能看看有什麼意見。

廖研究員世立：

我想到事實上我們現在所謂一個平等，是一個綜合性的，就是像現在我們不是有工作、品行、學識、才能四種，那麼這樣一個綜合性呢，你說他是特優，事實上他不是全部四項都是特優，有的工作是特優，有的是品德特優，對不對？他一定是這樣，那你要評一個總評叫特優，比如說一評出來，他品德爛透了，但是他另外項目超好，結果你評出來是特優，一定有人說不公平。所以我在想一個理想的，就是我們一個考績制度，考評是不是沒有必要一定要有一個總評出來。就是說你配合你一個人有幾種項目去考評，每一個項目也許他是優，那一個是甲、那個是乙、那個是丙、那個是丁，這個資料是非常可貴的，為什麼呢？這個資料是非常實在的，所以我說這功能一定要單純化才有用，要不然就變成要看它一個總體性，因為總體性出來一定會有這樣的偏頗存在，這可能有一種所謂盲點在。如果用這樣的方式，譬如說今天我要的人才是這一方面的才能，這一個資料拿來一看，這就可以達到一個目的。如果說是這樣子的話，當然我說前提可能就不能像現在我們這個考績甲等就要幹什麼，可能就沒辦法這樣，但是你如果一這樣單純化以後，那絕對是可以比較能夠真正達到這個目的，而且其他像考績法裡面沒有規定的這些功能，也附著不上去了，它就無從附著起了，像人事局所謂的績效獎金，可能就沒辦法，或者是說它要再來用其他方式作為它發放發給的標準。我是有一個自己理想的制度的看法在，但是現在剛好有一個適當題出來，謝謝。

主席：

因為我們現在討論到等次這個問題，有一些比較主張百分比，張研究員上次有提過為什麼她希望有分數喔，在會議記錄上已經有提過了，這兩位主張百分比有沒有講過，或者是表達看看，它的好處在哪裡？

葉研究員至誠：

我會比較主張百分比的原因是因為打甲乙丙丁，我還是有前提的，我的意思是說如果你現在就叫我給一個人甲乙丙丁，和另一個用百分比的話，我會覺得用百分比的好處是我可以依照工作的內容用不同的標準，先給它適當的配分，那做法上我覺得比如說他的品德，在我的理想上有達到七成，我就可以用七去乘，比如說他配到二十分，我就可以用七乘以二十，如果每一項都來做，我會覺得得到一個比較客觀的標準。

侯研究員景芳：

我剛剛投的票是其他，我剛剛在投等次百分比並行的地方，我投的是等次。我說明一下我為什麼這樣投，因為上一次我剛好出國，沒有投票，所以這一次補投。我會這樣投的理由，我自己個人說明一下，就能夠有這種競爭或是比較的話，當然我認為它是非常好的，但實務上，我們知道我們中華民國行政法裡面，公務人員的勤務是不定量勤務，看你的工作內容來評，那可能是百分之一百，那就會有百分比出來。但事實上我們公務人員是服不定量勤務，所以說要做到每一個裡面要有分數的話，根本不可能，所以你要做百分比的話，當然這是一個非常理想。能夠量化的話很多東西都能夠解決，但是有時候我覺得不容易，比如說如果我現在要做數量的話，假設用百分比來評定考績的話，你要怎麼樣來評量，因為這個不定量勤務是非常抽象的，尤其考績它是一個主觀的，所以剛剛蔡老師不是講到保訓會裡面，你考績乙等的話你可以提出申訴再申訴等等的，事實上你可以把保訓會歷來所謂的下對上的一些判決裡面，他們的決定書把它拿來看，它們裡面對於考績的甲等乙等的最後結果都把它當作判斷餘地，就是說它這個結果裡面根本都是一個主觀的因素，你根本不必去評量它，因為他根本沒辦法去評量分數到底是好、壞，所以保訓會退回的案件裡面，幾乎都是程序上不合法的，根本不審核你的內容，所以這時候你再弄上百分比的話，我個人認為是沒有意義。

當然就是說要比較啊，那競爭是一種零和的，但是零和裡面要比較的話，以我們銓敘部就好了，銓敘部法規司、人管司、退撫司、總務司這麼多司裡面，你要怎麼比，我選其他，因為兩個根本都做不到，因為這是一個理想。事實上這本身就是一個非常主觀的東西，你卻一定要讓它客觀，這個很難的，本來就是主觀的東西，這個主觀的東西你怎麼去量化？這個很難，一比較的話，什麼都很複雜。我只把我為什麼投其他深入一下，我投的是等次，反正它是一個主觀的東西，好壞等等的如果那百分比，像剛剛蔡老師所說的，常態分配的前面百分之二十五就是甲等，到時候我敢講，以我們銓敘部每一個司長裡面，都要去「火拼」，因為每一個單位都希望爭取很高的比例。以我們銓敘部來講就好了，比如說去年我們打的考績裡面，我們是百分之八十，但是我們法規司裡面是就是百分之八十以外

另外在加兩個，另外就是附送兩個，別人都是百分之八十，法規司是另外附送兩個，比別人的司裡面多兩個，為什麼，因為它的工作量、工作性質、工作內容完全不一樣。他們也知道我們法規司裡面是一個業務非常重的一個司啊，那就是這樣，別的司就是百分之八十，那我們法規司裡面就是百分之八十再加兩個，這是我們評的方法。所以說你要他評這個分數，因為他沒有辦法評所以我才會提出等次，因為它是一個很主觀的東西，你沒有辦法再用量化來衡量它，這是我的看法，拋磚引玉提出來給大家參考，謝謝。

主席：

謝謝。剛剛廖組長，世立兄有提到說我們沒有共識，我倒覺得從開始到現在有一點還滿有共識，就是機關的考績只有機關自己最了解，好像由副座上次也特別強調，我的部屬或者我這個單位，什麼才是考績的內涵只有我最清楚。

游研究員玉梅：

大家事實上還好像沒有共識，但是又好像有共識，不過我上次提的就是說，每個機關比較知道自己的內涵，那個意思是，我想法律可以規定一個概括式的，我覺得那個細目的部分，事實上各機關可以自己擬定，然後可能要送上級機關來核定等等，同類的機關來比都沒有關係，像我們訓練機構，全國如果有五六十所訓練機構，當初大家有在各個機關都在提哪一個機構訓練績效比較好。那怎麼比？那時候爭議性滿多的，有些機關講說，我辦那種例行性的電腦班，電腦班一開可以開幾千班，反正都一樣，一年裡面都不改沒有創新，就這樣一直開，那這個人的績效是不是真的很好，因為它訓練的人次很多，但是每個機關自己內部會去談，如果這樣算績效的話，誰都要去搶那個班來做對不對？所以自然就會有一個標準出來，那個班打折，打成幾折，開語文班或電腦班那種沒有創新的、例行的，點數就要給小一點。你如果辦那種變化性很高的主管班，或是創意的，時時在改革，點數就給得多。至於點數要給幾點，那是各個機關內部可以去討論，會成一個共識，因為如果沒有共識你就讓它輪，你說這個班最好辦你來辦，大家輪，最後大家都會搞清楚說怎樣才是公平的。所以我的意思是說那種細節的部分，大可以不要規定，你要把學識放進去，要把什麼放進去，我如果以工作績效來講，其實我內部可以去達到一個共識，我可以要求各機關自己去訂。如果你說內部訂的很浮濫，你跟其他機關來比啊，哪一個機關他的東西是多少，你的機關多少，這一看團體績效就出來了，所以這裡面事實上是有一些東西，大家很容易講說很難量化、沒辦法量化，那即使你像美國 GPRA（政府績效暨成果法）就好了，它還明文寫說可以不量化，你覺得你機關沒辦法量化的，那你就去用質化，他也規定說可以量化的機關拿出來，他們有一個績效導向的組織（performance-based organization），他們不是提了十幾個機構，他們還選了那麼多機關，這個部分是他們已經都可以提出量化的指標。你沒有辦法達到量化指標，就不要加入這個以績效為標準的模式。我覺得這個部分，事實上最後慢慢大家都可以有一個共同的東西出來，所以我上次大概不是談的很詳細，我想基本上不是說誰可以訂出來，而是我覺得這裡面會有一些規則可循，我的意思還是說當我們汲汲於在慌亂於眼

前難題的時候，真的也不要忘了別人已經發展出來的規則跟答案。我覺得尤其在這個環境裡面，這個部分是滿重要，所以我剛剛會建議，即使沒有共識，但事實上如果標竿出來之後，說不定大家就會很容易有一點共識，說不定我就會馬上改變立場。

我想我還是稍微提一下，我看這幾個案子的確還是很難舉手，所以我想幾個觀點提出來再就教於各位。第一個就是談到比較這個部分，我個人是有很深的體會，在公務機關這麼多年會感覺到團隊的建立不易，但是要破壞很容易。團隊的建立不容易，但是要破壞信任團隊之間的互信等等的非常容易的事情。也是因為這樣我不贊成組織內一天到晚在那邊設比例啊，只有多少人可以怎樣，多少人可以怎樣。我覺得基本上，本身比較積極性、比較發展性去想未來我們希望組織可以變成怎樣，我們都一直強調我們希望組織有活力、有創意、有發展性，因為環境變了嘛，跟以前實在是不太一樣，如果是這樣的話我就比較不贊成零和的東西，因為零和就變成「狗咬狗的戰爭」，然後裡面有很多團隊的東西反而完全被破壞。在未來的世界真的是非常需要，我覺得組織裡面單打獨鬥的時代過去了，我覺得真的是需要團隊，而團隊裡面那種信任感的建立，事實上真的是需要有一些機制，尤其在制度面不管是從結構面、從各方面去推動（promote）它，而不是去破壞它。所以第一點我是發現這個團隊建立不易，我想考績的目的並不是在造就個人的英雄，而是在創造比較有績效的團隊，否則你會發現所有很多很優秀的，一加一加一加起來卻小於一，因為被中間的介面整個吃掉了，這是我很多年來很深刻的體會。所以我認為如果真的要設限或是什麼的話，反正行政院現在不是說要團隊的績效嗎？團體組織的績效嗎？你想組織的績效如果真的可以評比出來的話，那麼組織績效好的，組織就給他高一點的高分比例，就是說高一點的比例，我覺得那個部分是可以的。所以我所謂的「其他」，我的「其他」的意思是說如果團隊的績效、團體組織的績效真的可以出來，然後可能個人績效的部分你可以說 ok，它可以多百分之多少出來，那我覺得這個部分我是贊成的。第二個是，我覺得考績這種東西我還是比較強調發展性，所以我想如果要比的話，是自己跟自己比，我跟去年的績效來比，或者就是跟自己比，如果比出來我今年的績效比去年的差，那我可能去找出原因在哪裡，是制度面的因素，是法規面的因素，是主管的因素，是什麼的因素，然後我從那裡去改，那個部分就是幫助他改進，我想這樣會比較能夠達成我們一直想說未來怎麼樣讓組織更有活力，我想我就暫時先提這兩點。

葉研究員至誠：

我個人圈選的時候是只要有等次就好，我的原因有下列兩個。第一個部分就是這段時間我除了透過我們每次會議的學習之外，因為我分配的工作主要是對私立學校教師績效這個部分，這個過程當中跟幾所已經在執行的學校聯繫。我舉一個例子，元智大學明天我們邀請他來，大概他也會這樣的論述，它最早在設計這個制度的時候，在等第上是分成五等，就是 A、B、C、D、E 五個等第，但是後來發現，大家其實集中是在 A、B、C 這三個部分，也就是其實也有像我們現在

所說的甲等偏高，於是他們就在其中最多的那個層級（不過它們最多的層級是B那個等級），為了再區隔就分成B+、B、B-(減)，也就是說把D、E取掉，這樣的話就變成從過程當中還能夠去看出分野。但是它為什麼能夠成功，我覺得有一個跟我們公務機關不太相同，就是我們現在考列甲等，能夠得到的不管是兩個月或是一個月的獎金，那個資源基本上後面是依據譬如說百分之八十六或百分之九十一，那我就提供這些資源，因為它有法定上的規定。但是元智不一樣，它每年的總資源是固定的，當總資源固定的時候，你考列越多的人甲等，其實每一個人相對分的越少，所以採取這樣的方式，我覺得這是我們從標竿學習裡面可以得到的，所以剛剛德宜所提到的構想似乎也是可以考慮。

第二個部分就是我們過去在進行社會階層的研究裡頭，特別是自評法，就是你自己認為你自己是社會階層的哪一個部分，我們用三等分上中下的時候，絕大多數的人都說寫中，但這樣的話就不容易看出百分之九十的人究竟在「中」有什麼樣的區隔，於是就把中特別分成中上、中中、中下，這樣的話就有點區隔。我覺得這個理由讓我感覺到，採取等次比較能夠回應考績的基本精神。

第三個我覺得在經驗上來說，目前我們學校老師跟同仁也都接受考績，考績的過程當中是有分數，但它的結果沒有，我仔細地觀察主要的原因是，有些系所主管評分的標準就像剛剛蔡老師蔡所長說她對於自己助理的評分，她說她很好，都達到那個目標，所以分數她覺得說可以達到滿分。但是因為它這當中涉及剛剛副司長提到其實在考績過程當中都有主觀性，因為對同樣一個人，十個不同的主管來看的時候，可能有些人認為他是九十八分，有些人可能是九十五分，有些人可能是九十分，因為每個人的起始標準不同，所以在這當中雖然都會呈現分數的高低，但最後當事人被告知的時候是只有甲乙丙丁這幾個等第，而不曉得後面的分數。我們覺得說為什麼到最後不把它化約為百分比，而是用等第，我想一定有它的道理，因為事實上這個分數本身的確很難評斷，特別是當如果我們把考績作為一個多用途的目標的時候，它既為一個人的獎金的給予，也是他陞遷的考量或晉級的考量的時候，或者是他教育訓練的考量的時候，是不是越來越複雜，倒是是不是可以回歸剛剛我們也有先進提到，它事實上只是一個工作績效的考評，我想這一點侯副司長過去也提過，事實上去評量一個人的品德跟學識，其實都不是我們在考績上的真正目的，它真正的目的就是過去一年來工作績效的評估，那不涉及到個人的品德好與壞，因為我們覺得他品德很差的話，不適任這個工作的時候，可能透過其他的機制來評量，那麼這樣的話，整個的績效就是建構在工作績效，那麼盡量地單純化，後面的衍生的這一些牽動效果，也盡量地單純，似乎就比較能夠凸顯原來考績所想達成的目的，謝謝。

黃研究員臺生：

我一開始講這個考績功能單純化，這是我一向的原則，而且我認為說要把考績跟獎金分開，我明講呢，理想型的我也是認為這樣，現在開始有很多人慢慢認同這觀念，如果真是單純化的話可以解決很多問題。你看我們的考績，我為什麼對它沒有好印象就是這個原因。我們的考績考了四個東西，講得很漂亮，你看工

作、學識、操行、品德、才能，這種東西做什麼？真正的目的我認為還是一個發展性（development），就是整年事實上我已經有這個具備的資格（requirement），我進來這個工作，那要考的目的是我這一年來到底有沒有達到我整個組織目標，雖然這沒辦法量化，但它是一個主觀的判斷，主觀判斷誰來判斷？當然是他的主管來判斷，他認為今年的成效跟你去年來比，你太差了，當然打你乙等啊。這裡面來講你不好就是不好，因為這是文化因素，把錢扯開來以後，你就會好好的公正考核他到底在幹什麼。你另外可以說附帶的條件要做什麼的話，這可能比較好，我記得對這方面滿有研究的話，紐澤西州政府對於考績最後的結果，要跟信念一定配合在一起，為什麼呢？考績不好今年還可以「留校查看」，或是送你到一個訓練機構，他們的訓練機構，因為評斷的結果也實行民主制，你主管跟你對談，你的結果到底怎麼樣，哪邊有優點哪邊有缺點，不好的話送你去受訓，受訓回來後，再一次沒有的話我就把你開除掉，也有可能啊。因為它完全從一個發展性的功能來看，為了組織好他當然要這樣做。

如果要複雜化的結果，因為我們很多東西都是一統，大一統的結果就是什麼東西都要規定，就會四不像，就會有矛盾。既然這樣，為什麼我是贊成用「其他」，因為這裡面整個來比是應該自己跟自己的比，自己跟自己比應該是怎麼樣的話，所以我認為答案上應該是甲等，不要有分數，分數很難。我舉個例子，我的機關來講，像我們以前在銓敘部的時候，在人事局或是我以前在清華大學當人事主任的時候，我七十九年到八十一年我當了兩年兩個月，那個時候大家行政機關已經到了百分之八十考績甲等，我們學校有行政會議通過，最高三分之二，就是百分之六十六，嚴格執行，李家同當教務長嚴格執行。但是職員反彈，因為教授幾乎都是升等，甲等乙等根本隨便打打，你對職員那麼苛，那時候職等最高可能是我，那個時候在清華的時候，在行政機關行政人員啊，我爭取到五分之四，到行政會議全部被打掉。人家已經到百分之八十了，它還是三分之二，因為認為你們表現不好嘛，他認為你職員整體的成績並沒有達到應有的目的，因為學校職員在行政人員來看是一個協助人力，學校誰大？神仙老虎狗，神仙是教授，老虎是學生，狗是職員啊，這個我有深刻地體驗，我很清楚。但是我們幫他們爭取，但是沒辦法，因為行政會議來開的話只有一票，另外就是會計主任兩票，沒有人會贏你啊。如果你們提供的服務（service）並沒有達到，說我們還是三分之二，當初當教務長就是李家同，這個它就過不了，我講這個例子就是說，這另外一個問題。

第二個問題為什麼講甲等，像我的行政機關，像銓敘部規定司長這一層級的八十六，然後副司長是八十五，那專門委員八十四，不能超過它上一層。我為什麼反對分數，我講實在的道理，這無聊嘛，成績很好就甲等就甲等，為什麼要給分數我覺得很奇怪，分數真正有意義就是我講的委任升薦任，或薦任三年內考升等考試的分數，就只有這樣而已，取消掉沒有意義也無所謂。所以有人說奇怪，處長啊，你去年考績八十六、八十七分，為什麼今年八十四分，我說我們現在內部已經有說最高不能八十四分，你要八十五分你也必須寫具體事蹟。去年開始，要寫具體事蹟，賦予各單位主管寫具體事蹟的話，那慘了，譬如我這個單位二十

幾個，他那個單位四十幾個，每一個要寫具體事蹟的話，要寫半死。為了這一分，八十四跟八十五，你要寫了一大堆，不是有考評嗎？我何必呢？我就打八十四就好了。為什麼？我認為你好就是好，那個分數做什麼？就養成一個斤斤計較的心理，因為考績本身我認為就是說跟自己比，就是我認為主管認為你好就是好，不好就打你乙等，本來就是這樣，那你為什麼要斤斤計較那個分數呢？沒有意義嘛！所以蔡老師講這個我確實是深有同感，確實是矛盾很多。

所以理想的建構應該是什麼？既然是平時考核應該一季一季，一二三四加起來就是結果，照道理應該是這樣落實，但是我們又不是，所以她講是天才人設計，為什麼？已經好多天才進去裡面，所以這裡面完全是天才的考績法，我的意思說本來應該單純化，像我一直很奉行說銓敘部主管機關要管一個基本上的帽子，至於很多細部項目，比如說訓練機構我專門重視什麼我自己訂，我立法機關我重視什麼我自己訂，連報備都不要報備，這個東西既然你已經銓敘審定，你說你權力已經沒有了，你只是法制事項，真正的東西要由主管機關去掌控。這又是有另外一個問題來了，理想上我說考績功能單純化，要真正落實考績，必須要把錢分開。但在行政機關來講，行政院目前現在推績效獎金，他們一定不會贊成的，但是我還是有我的理想，就是這個意思，謝謝。

主席：

謝謝處長，我想因為剛才蔡老師蔡宗珍提到一個法裡面有很多衝突矛盾的現象，確實各個政策都是這樣，確實有很多人也許不盡然是不知道這個全局，但他都能想帶進一些理念作法凸顯一些價值，或者他想追求的價值，但是他又沒有這個能力全盤，沒有這個威權能夠做到全面全部重來，所以他只能夠漸進（incremental）對不對？能夠弄一點弄一點，結果好了，每個人弄一點到最後當然拼起來就四不像了，當然將來我們到底要怎麼做法，也是要思考，我們要寫成什麼樣子，我想我們到時候也可以再思考。我想今天時間也差不多，不過我想今天在座的也許還有意猶未盡的地方，不過我想第一點，我們的會議記錄現在是做得比較詳實，所以下一次發給各位的時候，也麻煩各位夥伴先看一下，特別是您發言的部分，如果有誤導的，或者如果有不足之處，我們都覺得你要提書面資料都可以，我們再把它加進來。

第二個，為了回應我們在座有相當多先進夥伴一再提到的，事實上那個核心上位概念，大的問題我想我們三不五時大家要來重新來思考一下，我想在未來的時間調查上，盡可能只要有看到我們十五個人有十三個以上要出席的，那一場議程就排這個，而且我們盡量多一點時間調查（盡量說服多到齊）。說服好，那反向操作，反正有十二個人十一個人的時候，我就去遊說其他人家都要到，我們把上位所謂的概念這個大方向啊，我想我們中間再安插一兩次這種會議，甚至像廖組長講的多開幾次都可以。

第三個，就是下一次開會請他們一定要準備白板，或者說能不能兩個白板，因為比較夠寫，好不好？因為我覺得這個效果會比較好，因為大家討論的東西就擺在上面，然後可以去思考。

柒、臨時動議：無

捌、散會。(下午四時四十分)

附錄五：「公務人員考績制度改進之研究」專案小組第六次會議會議記錄

壹、會議時間：九十年八月八日（星期六）下午二時三十分正

貳、會議地點：考試院傳賢樓九樓第二會議室

參、會議議題：一.公務人員考績之獎懲及建立裁汰機制之相關問題。

二.考績結果是否與獎金分開（考績結果簡化）之相關問題。

肆、會議主席：余研究主持人致力

記錄：詹益嘉

伍、會議人員

出席人員：黃研究員朝盟、劉研究員宜君、黃研究員臺生、葉研究員維銓、
侯研究員景芳、廖研究員世立、林研究員文燦、張研究員紫雲、
陳研究員志瑋、曾研究員德宜

請假人員：蔡研究員宗珍、葉研究員至誠、謝研究員煜中、游研究員玉梅、
任研究員可怡

列席人員：林專員明容

陸、與會人發言摘要：

主席：

會議記錄因為做得比較細，像上次第五次會議記錄，雖然整理過程比較辛苦，但是整理出來之後，將來在撰寫我們小組腦力激盪的看法時，很快就可以從這裡面去歸納整理。另外一個好處就是，有時候沒有辦法參與的夥伴，也可以看一看會議記錄，其實跟在場也差不了多少，幾乎是全文照錄，這將來也是非常好的一個記錄。黃處長剛才也提到，就是大家做得這麼辛苦，說不定將來在報告上，如果沒有什麼敏感的論述，我們事實上還是可以把它附上去，到時候最後再決定一下。今天這裡有兩份會議記錄，一個是第四次的修正版，另外是第五次會議記錄，我們在這裡可能沒辦法讓大家花很多時間看，不過如果您回去翻一翻發言，如果覺得不太順，我們隨時可以更改一下，讓它變得更精緻。

我們開始今天的這兩個議題，看看大家有什麼高見。這裡面其實牽涉到一個比較所謂上位結構的問題，就像上次廖世立廖組長講說，我們討論這個問題太枝節，有沒有什麼上位結構的問題。其實不是沒有，我想今天這裡可能牽涉到一個很大的大方向問題，就是考績的效果是不是應予簡化，我的意思是說，考績它到底能做什麼用，它有什麼影響，一直有兩個極端的爭議，一個是希望影響越大越好，也就是考績好壞不但影響調薪，甚至做的不好，要被資遣、淘汰，甚至你的陞遷、培訓等等都包含在內。之所以讓考績最後影響這麼大，當然有其用意，是希望讓我們的員工重視這個考績，進而透過這樣的機制去改變他的行為，誘導他去從事一些有利於組織，有利於達成組織目標的行為，我們等一下可不可以請黃朝盟老師對考績的理論做一個介紹。

另外一個極端就是由於考績最後的影響層面太廣，常使得打考績的人很難公平地評核，所以也有一個主張是越簡化越好，減少打考績過程中的壓力，最簡單的就是完全只跟培訓結合。事實上在實務運作上，有些企業界它也是這麼做，你考完之後，你哪裡能力不夠我們就給你去培訓，所以有這樣子的一個極端。當然

中間可以有不同的變化，我們是不是一開始先對這個上位結構看看，對於考績效果，您覺得要不要應該予以簡化，還是其實不要，像我們現在這樣，甚至於它是應該有更多的影響更好。我們今天在座幾位能不能先對這樣的問題表達看看，您認為考績是不是應該簡化，當然簡化的程度可以談。像軍方的話，它是長期的記錄，每次你要陞遷，就把你考績調出來看，所以你一路走過所留下的痕跡都影響你的未來，它其實是一個相當重要的文件，也是影響很深遠的。

問題：考績結果應予簡化？

贊成：6 票 反對：5 票 其它：0 票

這裡當然也許說要簡化的，大家也有不同的意見；簡化到什麼程度，反對簡化的也許有不同意見，所以我們是不是可以請大家表達一下。

侯研究員景芳：

（其它）我個人覺得考績效果要不要簡化，可能每一個人都有他的看法，因為簡化當然是可以看到它的效果。事實上我認為說我們這個研究案裡面考績效果要不要簡化，應該先從考績的目的著手。考績的目的是什麼？要不要簡化可能都是我們自己主觀的看法，我認為說如果我們要探討的話，就看考績的目的，因為一般我們考績的目的當然就是我們公務人員考績法裡面講的，「綜覈名實，信賞必罰」，要有賞有罰，罰當然是比較消極的，賞是功能的；罰的時候要怎麼樣來罰，賞的時候要怎麼樣來賞，當然像我所謂的簡化當然都指的是賞，因為考績效果裡面也包括了賞或罰都有可能，所以這個命題可能就太簡單了。

主席：

請問副司長，我們每次講到考績的目的，大家都還是引「綜覈名實，信賞必罰」這句話，我們不一定要這句話嘛，你心裡認為考績的目的是什麼？說不定我覺得我們小組最後建議的時候，也許對考績的目的也會提出一個，就是在你心目中理想的考績制度的目的是什麼，有沒有一個想法。因為你說綜覈名實，信賞必罰，其實就沒有訓練，這八個字看不到訓練，所以您的理想的考績目的是什麼？

侯研究員景芳：

罰裡面事實上也不一定，罰的話你把他罰到那邊去「勞改」，那也算訓練，勞改也算罰對不對。

黃研究員臺生：

紐澤西政府他是這樣，如果考績不好，就送你去訓練，它就有罰的作用。訓練回來再不及格的話就淘汰掉。

主席：

可是有時候它也是賞啊，因為考績很好，才讓你去出國進修，對不對？所以它亦賞亦罰，都有可能。不過我是想請問副司長您認為考績的目的是什麼？或者您有沒有其他的看法？

侯研究員景芳：

事實上我是覺得，考績裡面當然最主要就是激勵作用，激發你能夠更努力在工作崗位中，這就是它最主要的目的，這就是賞的部分，怎麼樣做比現在更為努

力，甚至怎麼樣更積極去經營你的成果，我認為這是考績的目的。

主席：

世立兄上次提到，我們這些問題要有上位結構，上層的問題是什麼。所以這個上層，第一個就是考績效果應不應該簡化，所謂簡化，有的說考績做完就只做培訓，它也不要跟陞遷、獎懲有關等等，先這樣子很籠統，你是比較贊成反對還是其他？（贊成）那我們現在是不是先從理論講講看。

黃研究員朝盟：

其實我自己看公務人員管理跟人力資源管理，在談到考績這些事情大概有一個先天的假設，就是考績的目的是做什麼，我們現在好像講它的結果要不是為了訓練，要不是為了能夠信賞必罰，可是大體上來說，講到考績這件事情，文獻上的說法都認為它的重點是為了要達成組織的目的。所以像昨天幾位企業界的人來這裡談考績，他們通常基本上共同概念就是一個策略導向，大部分他們都會談到策略管理、策略績效評估。策略這個字眼的意思其實是希望結合每一個人的工作效果，然後可以讓這些效果有相加相乘的結果，剛好就可以達成原來預設的組織目標，因此考績才會有一些手段，比如說加強他們的能力，甚或加一點經濟誘因，其實還是要誘使他們去完成組織原來預定的目標。我的意思是說，文獻上並沒有說應該要結合訓練比較好，或一定要結合獎金比較好，基本上那些都只是手段而已，重點是說能夠結合之後讓他去達成組織原來預定的目標。

主席：

那一般的考績制度是偏向於有賞有罰有訓、陞遷任用都以考績做標準？還是一般比較多是盡量簡化，甚至像戴明就是認為企業最好不要有考績制度，也有這樣非常極端的看法。如果我們研究到最後是廢掉考績法，那就稍微極端了一點，不過在你的文獻評閱中，大體上是哪一種比較多？

黃研究員朝盟：

像企業界來說他們是結合績效給付（performance pay）的情況比較多。以人事行政局來說，他們的方向其實是很企業走向，因為在講到策略管理的時候，企業滿明確的就是會有業績，會有市場佔有率，它利用這個作為獎金分發的標準，一般人期待公司賺更多錢的時候，我們應該可以得到更多錢，所以這個問題是說，目前在企業界它是跟獎金結合是比較多的，結合的東西是比較多的。

主席：

就是它的效果是比較複雜化。

黃研究員朝盟：

可是前提就是那個連結（link）很清楚，所以得到獎金或沒得到獎金的人都心服口服，至少你有一個數字可以告訴他。現在主流的文獻都是不贊成，不贊成績效給付，主要原因就是如果這個 link 不講清楚的話，那些獎金本來就沒有刺激工作的誘因，在全面品質管理（TQM）裡面就認為這種是沒有認可的獎勵，等於沒獎勵。員工不覺得自己是因為表現好才得獎，所以也不會感謝你，但是萬一

不得他就很恨你，他也不覺得別人得到是有什麼原因。

葉研究員維銓：

（反對）我覺得還是應加重考績的效果。其實我擔任主管每年在打考績的時候，我總是認為，我一定要讓同仁的績效排優先的這個部分，所以我們有辦法給他特別的獎金，因為我們法律就是這樣規定，你頂多只是陞遷一級再給一個月的獎金，陞遷到年功俸最高級的時候再給兩個月獎金。這是已經定好的，所以我們這邊無能為力，我只能在數字上的多寡作改變。我覺得還是要從績效管理的角度來看，應該給他重的獎勵，換句話說主管憑什麼能夠帶領你的部屬，最重要的是你能夠在年終的績效以及陞遷的考核上面，對他的能力給予十足支持的狀況的時候，我相信這樣對各個主管在帶領他的部屬，絕對有正面的效果。我當處長卻沒有任何能力可以決定我要給同仁多少獎金，所以我覺得這一點應該突破，我覺得應該打破我們現在這個現狀，甚至不要說表現好只是陞遷一級，甚至於你可以建議連升兩級都可以，這樣的話才能夠鼓勵刺激優秀的公務人員，戮力於公事，這個遠比人事行政局現在提出來要把考甲等的降低到百分之三十五，會遠比那個效果還要好一點，我的意見是這樣。

侯研究員景芳：

我回應一下，事實上人事行政局現在已經提出所謂的團體績效考評，今年就要實施，這個錢就是從縮減考績甲等比例裡面來的，羊毛出在羊身上，錢就這麼多嘛。為什麼現在我們的預算一直砍呢？就是這個原因，事實上「派」就這麼大，你通通拿走就沒有了啊。如果以我們在業務單位的話，學長剛講這句話是沒有錯，但是如果在幕僚單位，要怎麼去拿到這一筆錢？以我們銓敘部，或是我以前在保訓會服務來說，保訓會裡面人事室或者會計室、政風室，就主任一個人校長兼撞鐘，那團體績效考評人事應不應該發？假設是這樣子來講的話，因為台灣各種千奇百怪的組織結構都有，到時候團體績效考評到底怎麼發？現在人事局裡面也只是說，最多一個機關裡面有三十萬，一個單位最多發五萬等等，他們現在已經有初步在擬了，如果說已經有團體績效考評的話，那這個考績裡面，這個錢是不是就可以簡化呢？考績事實上當然最主要還是看工作績效，我認為還是以工作績效為準，那以後長官就會有這筆錢，以後假設你這個單位有五萬的話，你要怎麼發？我覺得中國社會裡面，這個是比較理想，不容易做到。為什麼呢，一定會發給我自己的人，假設我現在是部長，部長機要的考績，主任秘書敢跟他打乙等嗎？這是一部份來講，如果以鄉鎮來講的話，現在一樣一個鄉是三十萬好了，你錢怎麼發？一樣地，鄉長一定是發給自己人，甚至會幫我跑路、拉票的人，就給比較高的。在中國社會裡面，講真的，理想歸理想，你要考慮到現實面，因為這樣子會引起更多的不平，本來我還有小獎金可以拿，現在獎金都被拿走了，因為派就這麼大，拿走了以後，我連小獎金都沒有，講實話真的會變成這樣，也會引發更多的不平。就像今年二分之一的比例幾乎確定了，不過後來我們討論的結果可能是六十或到七十，可能到時候會允許寬一點，不過這還沒定案。這等於以前百分之十幾左右乙等的人，現在是百分之四十左右是乙等的人，這個你怎麼處

理？現在這些錢拿去做團體績效獎金，假設我是司長，那我要發給甲的還是發給乙的，甲的績效一定是比較好，那我一定是發給甲，除了獎金，我還是希望能再給。乙等的本來還有一點，結果現在都沒有了，所以說以後會有更多的不平，在中國社會裡面我總覺得有時候要加以考慮可行性。

主席：

謝謝侯副司長，不過剛才侯副司長講這個事實上還牽涉另外一個問題，就是我們現在的考績制度是不是要不但有個人考績，而且含有團體的考懲，或者叫團體績效考評，甚至大更大的組織，我想後面我們也許有機會再來表達一下意見。

侯研究員景芳：

我們八月二十二日要跟考試委員簡報，就會有一個方向。

黃研究員臺生：

我是質疑一個地方，你們要把團體績效的法源放在考績法裡面是嗎？

侯研究員景芳：

有可能，現在還不知道，要等到考試委員簡報之後才知道。

黃研究員臺生：

（贊成）實際上綜觀我們公部門來看，公務人員考績法是母法，從第一條到最後一條慢慢看，從來沒有一個團體的問題，現在忽然要生一個根，問題就來了。實際上我們大概來講，考績基本上我不大贊成個人跟團體再結合在一起，這是另外一碼事。剛剛講實務上的問題會延伸不公平之後再不公平，基本上會把我們理想的考績制度整個徹底又破壞掉，基本上我認為要簡化，就是因為這個錢的問題會造成很大的問題，你又再講這個東西的話，治絲益棼，越來越複雜。多年來我自己對這方面滿有興趣的，理想上我認為是一定要脫勾，不脫勾的話，真正的考績制度沒辦法落實是一定的，因為錢的問題會造成很多不必要的困擾又出來。如果說照以前，你看像第二個命題這樣分開還有得救，如果說很多事情要扯，像現行的制度從很多來看，幾乎是頭痛醫頭，腳痛醫腳，好像只要我把這個事情過了，這是我的績效，這個制度怎麼樣管它的，不是我做的，對不對？但是基於研究的態度我們不能這樣，我們有我們基本的看法，基本上如果我們提建議的時候，你可以提 ABC、甲乙丙好幾案都可以，實際上，如果真正有個理想，考績效果要簡化時，簡化到哪幾項，不要讓它複雜，複雜的話就會牽扯在一起，原本一個制度應該是很單純的事情，結果牽扯太多。

但事實上中國社會上很多事情喜歡牽拖，這個也要，那個也要有，什麼都要有，唯恐不足，效果太多的話，好像就會等於沒達到目的。基本上來講，說實在怎麼考績都一樣啦，因為到最後還是一個錢，講難聽一點，很多績效的評估、考核，不是你能作主的。所以游副座常常講，我也滿贊同的，對考評者要好好地訓練，還有另外機關首長的觀念要好好訓練，有辦法的話要把機關首長都找過來，好好開一班受訓，子率以正，孰敢不正？但是問題就來了，因為我們的結構牽扯太多的功能，夾在一起，就像說你把他打了乙等後，他什麼東西都沒有了，就是因為太多功能的結果，所以忘了我們原來的目的，基本上目的是什麼。」綜覈名

實信賞必罰」這個都可以改，我認為我們的目的要有實在性的意義，比較激勵性的，有給他陞遷的機會，那要培養他，所以基本上就是這樣所以基本上就是這樣啊，陞遷就是升等啊，我要發展性發展這個人，那我要把錢切開來，錢切開來的話，我可以用團體考評的方式，我用另外一種方式來做可以啊，我們常常講團隊，我們團隊是假的啊說實在，我們的團隊是我們相近的人，我們這個 WE GROUP，這樣都是我們的弟兄，到時候我都給你啊，一樣的道理。

主席：

那這樣不矛盾了嗎，你又要主張用團體考核，你又說團體是假的。

黃研究員臺生：

團體在我們台灣是假的啦，WE GROUP 是 informal 的，你可以用別的方式，如果團體考核有一套制度好好地來做，看怎麼樣，你不能說切了人家的肉分給這些 WE GROUP 的人來享受，那更製造不公平，但是理想上我覺得，如果說你要維持沒有關係，像以前八十四年那一次人事主管會報就表決，很多人都贊成，為什麼？你要另籌一筆款項來做這個東西，可以，但不能去切人家的肉，大餅就這麼多，切了一半給人家，這一半是屬於大家 WE GROUP 的，大家不罵死你。

主席：

剛才副司長這樣提的，好像問題還是存在。我現在這樣講，比如我們現況是有錢，考績完之後大概是八成到九成的人會拿到副司長所說的這個小獎金，你們主張要變革，是說要簡化，讓考績沒有錢，沒有錢就有兩種情形，一個就是以後考績結果都沒有錢，全部都沒有錢，大家都沒有小獎金了。

黃研究員臺生：

要有條件配套，你要把所謂的小獎金附帶到大家的年終獎金固定下來。

主席：

所以現在固定有兩種方法，一個是不是我們全發，還是同樣的問題，錢從哪裡來？換句話說，餅要變大不可能，現在變成有八成九成拿得到的錢，你們把它算打散給全部的人，變成年終獎金是不是...

侯研究員景芳：

本來裡面有錢的時候，有的人是「大燒餅」，有的人是「小燒餅」，現在假設如果要脫勾的話，本來像我們公務人員過年都有一個半月的年終獎金，全部把它攤到裡面去，所以會變成兩個半月。

主席：

沒有，可能不到兩個半月，因為要兩個半月就要增加預算。那就要攤掉是不是？（林研究員文燦進來）我們先談第一個，你能不能表達一下意見，就是考績有兩種看法，一個是把它簡化，就是主張把它跟很多東西都脫勾，特別是跟錢脫勾，考績最簡化最後大概只做培訓，類似這樣或者甚至連培訓都不作了，那是非常簡化。另一種就是考績完後，它的影響很大，影響到你現在的待遇，影響到將來陞遷，甚至影響到訓練進修等等，你贊不贊成簡化？（反對）

廖研究員世立：

（贊成）考績效果應予簡化，我的答案是肯定的，一直以來我都是這麼想。我剛剛也是聽葉副座談到這個領導的問題，所以我主張簡化的時候，腦袋第一個浮現出來的是，是不是會影響領導，會不會影響機關首長或是單位主管的領導。當初我開始想的時候，我也認為這個多多少少一定會影響，但是不是主要真正會衝擊到這個地方，所以這可能是另外一個問題出來了，因為簡化掉，然後會衍生另外一個問題。我初步的想法是我們現在的領導裡面，這只是其中的一個手段，而且這個手段到底好不好，當然是可以有立竿見影之效，但是不是最佳的，以我們現在來講，好像現在都比較主張所謂的專業能力領導，但這個是講的容易，但要做的話很不容易。說實在的，也許我們將來如果主張簡化的時候，在這個領導方面，它所衍生的副作用一定也要想到，想到之後我們也要稍微琢磨，這樣子將來才能夠說服人家，這是第一點我想提到的。

第二點我想為什麼我們要來簡化，理論上來講，是不應該簡化，就現實的這一些規定來講，應該是可以的，理論上應該是這樣。現在就民間來講，為什麼看一看國內外的文獻裡面，還是主張功能，就是跟我們現在差不多的比較多，民間的更不用講，當然我也有稍微思考一下怎麼會這樣？第一個我們也有討論過可能是公私部門不一樣，民間像這個所謂獎金的發放，它非常容易掌控，不像我們公部門這麼多機制互相制衡，根本不可能達到像民間的效果。所以這個部分，我想民間會有這樣的一個機制在，事實上它是基於像這一種考績的理論過來，也應該是這樣子。因為再怎麼講，一個組織裡面，一個團體裡面，到最後還是要講到績效，所以績效要怎麼表現出來，第一個可能是平時的或者是一個個案的考核，第二個可能是一個定時的考核，一年裡面的考核。這一個考核已經出來，若沒有給他適當的獎勵，那這樣子有用嗎？當然沒有用啊，但是我們如果把理論上的這個結果應用到公部門上面，事實上已經實施了，從大陸到現在已經實施那麼多年，結果顯現出來就是失敗，大家都看得到，所以這等於是一種經驗的顯示告訴我們，在公部門至少是中華民國公務人員考績制度裡面，像這樣子是失敗了。失敗了如果還是因循舊制，像剛剛黃處長講的，只是頭痛醫頭，腳痛醫腳，我們可以想像得到，都是部分一點點的改變，那一點改進到底有沒有達到效果，很顯然地從歷次的考績法修正案來看，根本沒有，所以我還是會主張要簡化，事實上至少也有這麼一個機會再試試看。當然我也想到，也許我們簡化以後，就像剛剛主席講的，這個考績好像變得無關緊要，這樣也不行：主管考你好，他也沒有感受到，打你不好，那更沒有感受到，這個時候考績就失去意義了。所以，實際上也不能落到這種下場，因為如果這樣，這個考績制度可以廢了，所以我是滿贊成黃處長剛剛講的，至少就是一個陞遷，還有一個就是訓練發展方面的功能，因為獎金只是一時的，陞遷對公務人員來講才是長遠的。事實上陞遷跟隨的就是獎金，所以說升官發財，道理就是這樣。事實上用陞遷道理就是跟獎金一樣，是有這個效果，但就是因為陞遷這個機會，大家不會馬上展現出來，這也不是說一百個人每一個人都有這個機會，而是長期累積來。所以我的主張也會有這樣的一個理想化，這樣的一個結果。我對考績效果應該簡化的初步看法是這樣，提出來給各位

參考，謝謝。

主席：

謝謝，張秘書，你是投贊成還是反對？

張研究員紫雲：

（贊成）我是投贊成予以簡化，我們在組裡也做了初步的交換意見，考績其實以前在院裡也做過一個研究，它不是只針對考績的部分，是針對文官制度的研究，甚至於覺得現在的考績功能或是後續的效果還不夠，還可以再掛上更多的東西。我是覺得把它掛上更多的東西，還是更簡化，其實是滿見仁見智的，以我們現在發現以目前考績來說，其實考績已經是滿複雜了，一個考績做了很多很多的使用，所以無形中打考績的人和被打考績的人都會覺得壓力滿大的，因為它的影響滿大的。

事實上我們從另外一個角度來考慮，考績是不是可以用來作為了解一個人在這個職位上是不是做得很好，因為我們也在實務上發現到，他在這個工作表現的非常優秀，他也很努力，可是他是不是高一層次的職位，比方說他是一個非主管，他是不是可以升到一個主管，像科長是一個很重要的職務，他合不合適，這個其實未必。剛剛廖主秘也是提到說希望把它當成陞遷的一個基礎，可是是不是合適呢？他在這個職位的表現非常優秀，你不能說因為他不適合陞遷上去，你就不考慮他的考績，所以我是覺得說考績是不是可以只做為他目前這個工作的表現情況，來做考評。考評之後，是不是就考慮他表現優秀與否，或是適任或不適任，只純粹就這個工作而言，他在這個功能上擔任這個職位上合不合適、做得好不好，這樣子來考評他。陞遷的部分，另外從陞遷的制度去處理，是不是也可以做這樣的思考方向。至於錢的部分，脫勾好像也可以；不脫勾的話，如果是說考評為優良的部分，或甚至於不適任時還可以用訓練、輔導、調職或其他方面來處理，而考績只純粹用來考評這個職務上的工作表現，我們覺得這似乎也是可以考慮的方向，所以在這個基礎上面，我們贊成予以簡化。

主席：

所以你主張的簡化，反而比較是不要把它跟陞遷結合，至於獎金是還可以考量，是不是這樣？不過像剛才張研究員提到的這個像陞遷，我們行政學有一個彼得原理，它是說政府也好，或者各機關組織為什麼績效不好，其實就是我們每一個人都在我們不是很有能力的位子上。原因就是原先的工作表現很好，馬上就把你升上去一級，結果發現還沒準備好。我想這也跟剛才張秘書提到這個觀點有點像，我也一直以為有關陞遷，尤其是從業務人員升為管理人員，在我們的觀念裡面，管理是天生的良知良能，反正跟著走跟著看，都不需要培訓就會。其實這是滿錯誤的觀念，我個人認為，管理方面有太多太多東西應該要學習，一個很好的部屬，不見得能做一個很好的主管，一個很好的幕僚，不見得能做一個很好的主管，這個差距很大，而我們其實在這方面的訓練不夠，所以訓練還是最重要。

葉研究員維銓：

我有幾點質疑，如果說考績只是跟陞遷結合，如我們剛才主秘講的，最後還

是有獎金的狀況，如果是這樣的話，跟一樣結合和跟兩樣結合，它的差異性在哪裡？我不曉得，其實我的看法幾乎沒有什麼差異的部分。

第二點，我們不能夠因為考績經過主管打過了以後，到上面有可能會做變動的情況，我們就來否定，說不應該賦予主管有這樣的權力，我想這是兩碼子事情。我當了十二年的處長，我打了十二年的考績，沒有一個人的考績經過我評斷了以後，然後提考績會，除非他是整體性地需要評檢的那個部分，不然上面的主管從來不會做變更的決定，我想這是一個組織文化的問題。

第三個，我們應該假設我們要對主管採取的是一個信任的態度，不要說我們怕主管有從私，所以就把他綁得死死的，可是這跟我們領導、管理、統御的這種概念，基本上是不一樣，我們既然要他好，但是又要把讓他能發揮的所有基本權力都把束縛掉，我就不知道以後的主管怎麼去做他的事情，我覺得這個是我們要慎重思考的一個問題。

第四個，現在的領導，當然絕對是專業性的領導，可是相同的業務，這麼多人，二、三十個人在你手下作業的這個狀況，你接到新任務，要交給誰去作業的時候，其實你有很多的選擇，但是你為什麼會選擇交給甲，不交給乙，最主要就是他過去的工作的表現，以及他對這個問題的看法，但是這個主管在交付這個任務時，他必須要考慮到組織目標的達成，怎麼樣在首長規定的時間內，來成就這項工作，所以主管有他的壓力在。

第五個，許文龍曾經講一句話，大家有看他的《觀念》那一本書，他說：我的人事人員我只要用半個人，他的另外半個職責是負責接待相關的業務，他說他為什麼這麼做，人事業務是主管來做，他本來就是要做考評的，為什麼要其他人，如果說你不相信這個主管的話，那就把他換掉，我的觀念是這樣子，這樣的話你組織的績效才能夠表現出來，謝謝。

主席：

葉副座剛才提的，在美國人事行政有兩句話，一個是「人事管理」(personnel of management)，一個是「以管理為旨的人事」(personnel for management)，也就是現在慢慢有很多人一直強調的，「人事」不是抽離獨立出來，而是主管要有人事權，還有包含激勵、獎勵等等方面的人事職掌跟能力。

廖研究員世立：

剛剛葉副座所提的，可能我講的不太清楚，我的意思是說陞遷以後會晉等晉級，通常晉等以後，待遇就提高了，我的意思是這樣，所以跟所謂有這一個獎金事實上是一樣的道理，只是說它不叫做獎金，而是表現在陞遷。

黃研究員臺生：

我為什麼向來主張要簡化？我講過多少年來人為的因素把這個制度弄得蕩然無存、效果不好了，事實上我認為的理想是脫勾，脫勾的話考績跟獎金分開，好好地考績，這樣不管所謂信賞必罰，綜覈名實，那都是另外一回事，確實做好，這樣的話今年不好當然打乙等，再不好，都可以設計一個把人員淘汰掉，都可以做。這一方面獎懲都可以弄在一起，因為錢在中國人的觀念裡面結合太深了，是

待遇的一部分，他是認為是這樣的，從早期二分之一，有跟沒有，現在變成乙等有一半，現在大家一講到這個東西，文化的因素都深根蒂固。我們倒不如簡化，用別的方式來，因為你牽扯的東西太多太複雜化的結果，真正的目的忘掉了，我們乾脆給它簡化一下，好好地做考績，然後把錢弄出來。我認為錢乾脆就平分到工作獎金去，大家都有基本上的基礎，比如說大家現在一個半月，那我們講好起碼有兩個月，從現在開始我們好好考績，考績以後另外有獎有懲，都可以設計這個東西，至於說你們要完成剛剛講的團體考懲，那是另外一回事，國家再設一筆錢出來，可以這樣做，看要什麼方式。我很反對去割人家的「肉」再給人家，但是你剛剛所講的那些都可以做到，為什麼？組織的目標是怎麼樣，任何的單位都有組織目標，慢慢來做，真正來考績的話看用什麼方式，若任何事情要把錢扯在一起，說實在真正會傷感情。

主席：

葉副座剛才的問題，我想到一點不簡化有問題，我知道，我想葉副座問了一個很重要的問題就是，你簡化是不是能解決這些不簡化的問題。

黃研究員臺生：

好好地考核，沒有問題啊，你可以設計一個三年或幾年...

主席：

不是，我想先問一個問題就是說，為什麼沒有錢就能夠好好考？如果它還牽涉到陞遷？

黃研究員臺生：

我們還沒做過啊！在台灣從來沒做過，我認為是可以，依照我當公務人員二十幾年，我認為說把它摒除掉試試看，做一下看看，因為從來沒有做過。

葉研究員維銓：

現在考績法就這樣已經規定，現在主管就是這個權，只是不打而已，不過我贊成他講的，其實我們配套的部分應該要有，我們不敢 fire 掉一個人，其實現在體制裡面都有這個設計，但是首長不敢用，因為怕引起爭議太大。我們保訓會的宗旨是否降低一個首長的權責，或者說真正的在保障公務人員的權益，這是值得我們思考的一個重點。我還一個附帶的措施，剛才我們大家談所有屬下的考績主管打，主管的考績誰打？不是首長打，應該讓下面的屬下打，我是贊成這樣，因為如果不這樣做的話，主管在做事的時候會產成不平的情形，這就是一個制衡（check and balance）。

主席：

這是游副座一直主張的 360 度的考績，在企業界滿多是這樣，事實上都有，也不是只有部屬打，就是說 360 度的都有。

林研究員文燦：

（反對）我是學自然科學的，我先從簡化開始講好了。其實我們知道考績的目的大概比較偏重於說匡正員工的行為，如果從這個觀點來看，那真的是要簡化地很徹底，簡化的結果就應該要跟發展、訓練有關係，其他都不要放到裡面來。

這就是我們副座講的，為什麼要把獎金減掉？那為什麼不把陞遷減掉，要簡化就簡化徹底，因為它的目的事實上就是要匡正這個行為，就好像說我們去新加坡看，考績乙以後，就給他九個月的訓練期，三個月的觀察期，再不行就把他 fire 掉，如果是這樣就單純了，那也沒有什麼陞遷的問題，其實主秘的意見我是不太贊成，他說陞遷可能會比發獎金好一點，其實要知道，現在從成本的觀點來看這個問題時，為什麼本來功績俸（merit pay）走到現在走不下去，因為它把考績的結果放到基本薪裡面去，結果每年滾滾滾就變成本，所以走到說一次給它發獎金就好，因為每年重新再來，如果從這個觀點來看的時候，這個邏輯就有問題，因為陞遷以後成本就加進去，升官就帶來發財了，等於讓他領比較高的薪水，然後一直澱積下來，越來越多，成本就越來越大。但如果給考績獎金給一次而已就沒有了，所以這個很有意思。接著其實又走到主持人提到的，彼得原理就是這樣，人員陞遷升到沒有用的位子上去，結果效率就不高了，所以真的要講，就像副座所提到既然要單純化，獎金不要，又留下陞遷，這個邏輯上是不通。所以真的要簡化的話，我覺得基本上就要徹底，什麼都不要，就發展就好，也不要陞遷，陞遷用其他方式去處理。

主席：

我請問一下，我們現在一直說要跟陞遷脫勾，那好，如果以後考績跟陞遷無關，那我請問各位都是做過主管，以後升一個人的時候，你要用什麼標準？

林研究員文燦：

我們現在的邏輯就是說，你告訴我說我們考績的目的是什麼？

主席：

你先告訴我好了，你覺得考績的目的是什麼？

林研究員文燦：

考績的目的，我們的觀點就是說很單純就是，希望能匡正不對的行為。接著，你說消極性也沒有關係啦，如果要主動那就要獎勵他，獎勵用什麼方式？人生只有名利兩條船，你升官，名帶來利，不然你就給他獎金，對不對？所以這個東西事實上是並轡而行的，沒有辦法說陞遷不好，獎金就不好，這很難具有說服力，你只能講我們實行了二十幾年做得不好，為什麼考績獎金做得不好，只能這麼說。

接著我要講就是剛剛廖主秘說考績獎金失敗，考績制度失敗，其實我不贊成這個說法。另外一個說法是做不好，講失敗已經是給它判定，事實上你說失敗，別人不見得失敗，它就是說做得不好，原因在哪裡？我最近看兩篇報告，一個是 OECD 的 1997 年報告，我也寫在主持人叫我寫的文章裡面，它說事實上在各國實施考績裡面，它的最大問題是什麼，因為公部門的公共服務難以衡量，所以打考績都用分等級的方式來處理，這樣是造成失敗的一個主因，所以他們現在用各種方式來彌補這個問題，比如說他們用什麼 360 度、目標管理等各種方式，在 1997 年 OECD 的報告裡面就有提出這種方法，所以我認為說現在考績獎金不是談簡化或是什麼，應該是說「轉化」，不是把它取消，而是把它轉化，怎麼轉化

呢？考績獎金應該讓它存在，但是發的方式要改變，要轉化掉，就是把額度拿來用什麼方式把它分配，這一個分配就是副座所提到，你不信任這個主管，你什麼事情都不要做了，我們今天做這個績效獎金其實建立在三個基準上面，第一個就是信任。你既然把這個部分交給林信義，你就相信他會做好，林信義交給商業司交給某個科長，你就要相信他會把它做好，做得不好的話，很簡單，人都有評斷嘛，比如說選舉到了，部長就走掉，或總統說你做得不好部長就走掉，你交給這個司長如果做不好的話，部長淘汰司長，在這裡談到一個就是副座所提到的領導問題，你沒有任何的籌碼給他，做什麼領導，沒有任何可以領導。你又擔心說給他一個獎金，又發覺這個評的方法不行，等於說是一個領導的問題，對他不信任，什麼事情都做不好，所以我們這個制度裡面，信任很重要。

另外一個就是有授權，還有所謂的試辦。為什麼我們談到不是簡化而是轉化的意思就是說，事實上有非常多的做法，像副座在研考會是專家，我們常出去績效考核，現在績效考核我們對實業機構的一個方法就是給它一個總額，你給這個單位主管，你必須信任他，給這個單位去分配這個總額，至於分配的方式，學理太多了，大家都知道，甚至用選票、投票的方式都可以。現在我感覺最好的方式是把獎金轉化掉，不要像現在好像大家都要遵守規定的這個標準，你應該讓各個機關可以因為不同的環境、不同的文化、不同的組織目標去訂績效評核標準。我們現在在弄績效獎金，現在可能讓很多單位進來，我們用示範的方式，一些單位有很多客觀具體的衡量指標，比如像行政執行署，它成立的目的就是要執行罰款，假設它設定目標要追一百億，然後它能夠到達兩、三百億的話，這就是一個很客觀的指標。像我們人事行政局，我們這種單位大概沒有什麼客觀的東西，我們過去是用目標管理的方式在做，我們過去就是利用目標管理來決定每個單位的考績比例是多少，你說這個好不好？問題很多，但是方法不可行？現在正在做，會不會成功？有希望。我的意思所要表達的就是說，事實上我們現在就是說要盡量地採信任、授權的方式去處理這些事情，獎金的方式不要再去談分開或不分開，事實上就是把現行的東西如何去轉化掉，以現在實業機構做的這些既有的這些方式去處理。我們去看國營事業的時候，事實上它分配四點六的獎金的方式很多，兩個月是固定的，另外二點六個月方式很多，形形色色，責任中心制或各種方式五花八門的方式，有些單位成功有些單位失敗，但至少他們在分配的時候，大家還是覺得好像可以這樣運作。我現在所提出的是一個完全不一樣的思考方式，所以我覺得現在也不是談什麼分開或是怎麼樣，最重要的就是，我們現在談的一個主題是，我們把它放到平常的薪水裡面去，這就產生一個問題，你要怎麼放，我們現在考列甲等是一個月，考列乙等是半個月，如果丙等是沒有，那現在我們通通一個月去算到年終獎金去，不同的人有不同的看法，就會覺得不公平存在，會考甲等的，下次一定是甲等的，這次給我半個月心裡就不高興，就不舒服，那些會丙等的人，你也給他，他就賺到了。

所以現在問題就大，會計單位、主計單位的看法又怎麼樣？這個帳就是越算越不划算，財主單位算當然也是也不划算，到底是給半個月還是給一個月，這個

帳算不清楚，所以要分攤到年終獎金去，我覺得問題會更大，到底用哪個標準來做，問題更大。

另外一個就是說，是不是把它放到過節加發，這是以前的路，以前年終公務獎金就是這樣，我們到三節再發，人家覺得發那零點五個月沒有多少錢，乾脆不要給算了，所以才會一直轉到變成一個月，後來余陳月瑛抗議又變成一點五個月，因為本來是事業機構二點六，余陳月瑛他們就串連，後來立法院就通過變成一個半月，後來又引起憲法上的爭議說不可以，於是又再變成一個半月。

所以我的概念大概是這個意思，我覺得不是分開的問題，而是在於如果有的話怎麼樣把它轉化，不要再停留在過去用甲等乙等丙等這樣的方式，總要跟各單位的現實狀況，怎麼樣去擴大授權讓它跟狀況結合在一起，你可以用比較客觀的方法，用量化就用量化，不能用量化的就用其他的，反正方法多的很。我講這個也不是隨便講的，我是在這個 OECD 的資料看得清清楚楚。過去為什麼會失敗，因為難以衡量所以都用分等的方式，就太主觀，所以它才慢慢地改慢慢地進步，加入其它的評量指標進來，所以才會有目標管理等其他方式一直進來。我們現在的評量方法越來越進步，360 度、平衡記分卡等等，一大堆東西都可以進來對不對？所以我相信這個會再進步的，所以如果說現在考績制度是失敗的，我想很多人可能都會有意見，但是你說做得不好，表示說還有修正的空間。所以姜太公講一句話，香餌之下必有死魚，你一定要激勵他，他才會聽你的，這個就是我們績效獎金裡面要設一個叫做「個人獎金」，道理就在這裡。我們績效獎金最大的貢獻，其實是走出另外一條路，會不會成功我不知道，但是大家都在努力，大概是這樣的一個說明。

黃研究員朝盟：

（贊成）剛才幾位同仁們說的有一個問題，我只是要提醒大家，比如說提到信任的問題，其實這是我們唸行政學談到新進的行政改革問題，就是說管理主義，就是移植企業界經營的思維來思考政府部門。基本上講的信任就是信任管人家的人，不信任被管的人，所以相信管人家的人是好人，如果被管的人若不用什麼獎金把他牽住，就不會幹什麼好事的那種心態，工頭的那種心態就是。績效獎金這件事情，我還是要說其實它的來源還是這樣子，一個工廠為什麼會多工資，是因為你多做一件事工廠就多賣錢，讓你分到，可是政府沒有這樣的特性，大部份沒有，所以國營事業勉強可以，或是一般企業可以做，我們政府沒有道理說你做好什麼事情，可以發五萬塊，沒那種利益比例的關係，其實算不出來。

林研究員文燦：

這不能這樣子講，我先打斷一下，比如說今天桃芝颱風來，結果哪個地方坍了，你馬上打通，這是一個實際的效果，不一定說要量化，你達到一個特定目標，我給一個獎金，這也是可以的。

黃研究員朝盟：

我會這樣講是我看到成功的例子，因為我對 Yahoo! 的系統比較熟，即使是私人公司在不屬於業務的地方，其實他們也不算考績獎金，他們的業務部門叫做

製作人(producer)是有獎金的，就看它上網率來算他獎金，一般的像工程部門、像網頁設計，他們是沒有業務獎金，因為不知道你做出來算多少錢，所以他們是連結發展跟晉升的部分，但不去算考績獎金，因為算不出清楚。

主席：

所以這個公司一部份人有獎金，一部份人沒有，他們不會不平嗎？

黃研究員朝盟：

他們的算法就是每一年的調薪，主管會去建議，然後根據公司整個所有的資源，就建議年度到了，多少人應該調薪百分之五或三，可是他並沒有一個明文規定每個人到了每一年晉一級加百分之多少這種事情。

主席：

它有調薪，不也就是考績獎金了嗎？

林研究員文燦：

以台塑公司去看，事實上台塑的獎金是在它的工廠裡面，因為工廠裡面有辦法量化，但是有一些總管理處的人沒辦法量化，還是要發給他獎金。它的方式就是用轉化的方式，就是說它的業績就是用他負責的這些廠房，它實際的達成率是多少，根據這個平均值來發獎金，我講這個的意思就是說，事實上方法很多，但要去想，即使沒有辦法衡量的東西，都有方法去想出方法，這個東西就是大家能不能接受的問題，只要能夠接受的話，就是一個好方法，不能接受再改進。所以我們去看台塑的時候，他們就告訴我們，我們覺得這也是一個方式之一，我的意思是說只要大家可以接受的東西，它本身沒有辦法量化，就不要強迫。

主席：

問題就在這裡，就是能不能接受，譬如說你看像現在的考績獎金，像黃朝盟老師就常常講，拿到的人不感謝，沒拿到的人恨得牙癢癢的，將來如果這樣的話，它差距是更大，你覺得呢？反過來問的話。就是你剛剛講的，如果大家都接受就沒問題了，當然我現在的問題就是說你的預測裡面，接受的可能性大還是不大，就是說會不會更引起不平之鳴，因為這個差距就更大了，對不對？會不會？

黃研究員朝盟：

今天我也在公務人員發展中心上課，剛好就談一個主題，就是你認為你最信任的長官有什麼特點？結果好幾桌的人跟我說，還沒有遇過一個，你知道嗎？也就是說相反過來看公務人員，一般來說，長官並不信任他們，他們也見得不信任長官。你現在說權柄全部給長官，可能變成更嚴重了，可能比以前的反應更不好。

林研究員文燦：

其實我們將來的團體績效獎金，我們如果以人事局來講的話，我們分有等第以後，比如說我們給與處拿了三十萬，這三十萬怎麼分下去是一個問題，有一種方式就平均分配，各種方式都可以去做，或者也可以用其他方式，比如說用投票的方式，就選你認為你們處裡面前五名是誰，你就可以排個序，方式多的很。

侯研究員景芳：

所以說這次人事行政局推的團體績效考評，它的基礎事實是建立在上、下互

相信信任裡面，問題是考績裡面，上下有沒有信任。

葉研究員維銓：

我講一個歷史，八五年時到美國去進修，我那個時候辦為民服務的業務，我是主辦科的科長，我想了解美國的考照跟台灣的考照到底有什麼不一樣，我總是要有一個親身體驗，所以我自己去辦理，進去的時候他給你一個申請書，填完了以後交給他，他就拿考卷給你，他說 Mr. 葉那邊有空位，你拿這個考卷去那邊寫，當時我就概念裡面有兩個問題想問他，第一個，考試在我們這邊來講是很神聖的東西，特別我們還設一個考試院來做掌管考試的事情，所以考試它一定要有時間的限制，第二個，考試它也要有一個主考的官員，它要負責監考，但是我想美國人大概比較相信榮譽的制度，大概不會有人監考，但是時間應該會有限制，我就跟他問說請教一下，你給我多少的時間，他說任何時間寫完以後再排隊，我們會幫你處理，我就很放心地去答，答完了以後我就繼續排隊，因為是前緣櫃檯員的制度，換句話說，當初拿考卷給我的不是後來處理我 case 的那個，他當著我的面把考卷改完以後，就夾給我，他說葉先生恭喜你啊，你考了 85 分及格了，這個考卷給你，你看一看你錯的地方，我心裡想通過了就好，但是他拿給我，禮貌上還是給它看一下，看完以後就交給他，他當著我的面把考卷撕掉，丟到垃圾桶裡面，你看看在我們國內，哪一個第一線的公務人員有那麼大的權力？沒有啊，我們那個考卷要留下來存檔，存檔的時候要有檔案室來管理，如果它是國家的檔案，將來就變到我們國家檔案局的業務，如果不是的話，它是經常性要銷毀的檔案，五、六年以後還要有人負責來銷檔。我們的公務人力就浪費在這種層層節制的體制上，為什麼我們考核的部分還不相信一個主管的能力，在領導的部分也讓他充分的發揮，為什麼你還要制衡他？沒有意義的，我甚至於建議，三十萬給那個主管的話，由他自己直接撥到員工的帳號裡面，只要看得出來他這個錢最後怎麼用就好了，別人都未必曉得，讓主管自己做決定，應該是做到這樣才對。

劉研究員宜君：

（反對）我是反對簡化，不過我覺得我的想法應該比較簡單。我回答這個當然也是有些條件，就是其實就現在的考績制度來講，剛剛也講過其實做的並不是很好，如果這種情況，既然沒有好好做，又牽扯一堆結果，我覺得沒有它的意義在。我覺得現狀沒有改進考績的項目等等情形，那當然簡化我也是可以贊成，但是我自己有一個願景，既然我們是做這個研究，因為我們現在是評四項，如果能夠加以改進，譬如說我們有領導力啊、創新啊、凝聚力等等的評估，我們好好去做，因為剛剛黃處長也講說，如果好好地做，我覺得真的滿重要的，因為現在做得真的很粗糙，如果好好地做，那個結果你為什麼不把它好好的運用？比如說就可以比較多元化，譬如跟陞遷、獎金等等相關，就是我覺得前提就是真的要好好做，大家都很努力做平時的溝通，如果主管也那麼用心，部屬也去做目標設定等等的情況，這樣子的結果，為什麼不做一個比較妥善的一個運用？，我是這樣子的一個想法，如果這樣的過程大家都很用心，這樣的結果我們當然應該做一個比較好的運用，如果說反正都跟現在一樣，評得不是很好的情況之下，當然牽扯一

堆功能好像並不是一個很好的情況，所以我的想法是應該有兩種思考方式。我是比較有願景，就是我們考績的過程應該會有改進，它的結果應該是比較廣泛的去應用，我的想法是這樣。

陳研究員志瑋：

（贊成）我的意見在前提上面其實跟劉老師很像，但結論卻是相反的，因為事實上在目前的情況下，如果說在考核過程裡面並沒有做得很好，如果從這個信度跟效度的角度來看，假設一個考績的信度跟效度不可能達到百分之百，那百分之多少，這一定要做經驗的驗證，我們也不可能用預測的方式知道這個信度和效度是說少，只是我們可以從直觀的觀察發現，考績能夠達到的信度跟效度是有問題的，在這種有問題的情況之下，如果說考績的效果這麼多種的話，這顯然就是會造成一個更多的不公平。所以說，在這種情況下我會贊成回到剛才的考績的目的來講，我個人是滿贊成黃老師所講的，就是要達到組織的目的，但事實上這不一定要透過考績的功能來達到，它還可以有很多的方式去達到組織的發展或是個人的發展、個人的陞遷還有行政上面的作為，所以我也贊成不要把什麼事情全部都掛在考績上面。

曾研究員德宜：

（反對）我是選擇考績效度不應簡化，用個比喻來解釋說，就像考試一樣，考績算是一個最後事實的一個依據，你必須要做一個資源的分配，可是能像剛才黃朝盟老師說的，在一個組織文化或是它彼此間的利益的關係，也許在公部門內不太容易像私人部門做一個利益的一個很大的重分配，可是你必須還是要有一個判斷的基準，作為其它一些人力資源的措施依據。這時候如果考績定位在一個工作資料，以及成果檢視的話，它自然會跟整個人力資源系統相關，和一些措施相配合，所以簡化的話，只能說我們希望透過簡化它的目的來達到它的信度跟效度，我覺得這個論據是有點因噎廢食，因為簡化它的效果可能會讓考績的信度效度，或是它更容易打，但問題是如果你沒有其他的效果、實際的一個回饋的話，那做出來這個信度、效度，只不過是一個純粹的參考，不會產生實際的效果，所以我覺得說這大概是兼顧到人性善性惡之間的一個平衡，可是它必須應該還要有其他的效果，這個才會讓人家想好好打考績，以及讓人有改正的機會，這是我的建議，謝謝。

主席：

各位還有沒有補充？

侯研究員景芳：

我再說明一下，事實上我覺得現在打考績，當然我們現行的考績裡面都是上對下，學長他有提到，還有包括下對上的，下面也可以打上面的考績。但是我總認為說，我們還是要有理想，我個人可能是業務的關係，會比較想到可行性，事實上在中國社會裡面，顯然是上對下比較多，可是你怎麼樣讓上對下的這種權威裡面，讓他來客觀地評定考績，因為下面的人也沒有辦法去申辯、複審，事實上提保訓會的都很少，所以我總覺得說，目前還是屬於這一種環境，中國人這種權

威的情況下，個人是主張簡化，不要把所有的都賦給機關首長跟主管。當然，很多主管會說我就是很客觀啊，但是很多時候裡面，我們自己認為很客觀的時候，反而是最主觀的，所以我倒滿贊成廖主秘講的觀點，何不試試看？既然過去這種情形沒辦法做的話，如果說再給他多加重的獎金的話，可能還是會落於以前的窠臼裡面，不如趁這一次重新思考，讓大家能夠平心靜氣地，跟獎金完全脫勾，所以我剛才不是其他改成贊成嗎，本來是「其他」，把它改成為「贊成」，我覺得既然在中國人的這種性格下，都是上對下的這種情形的話，為什麼不讓主管試著完全沒有牽掛。像我們當過主管的，每次打考績的時候都很痛苦，但打考績的時候，無論你打誰，難免都會有「他是你的愛將啊」這種冷言冷語的情形，所以為什麼不在完全沒有這種情形之下，等於說沒有牽掛之下去客觀地、平心靜氣地評考績，試試看，等於是從透思考考績裡面這個評斷的過程，謝謝。

主席：

謝謝，不過這個對於試試看這個看法，我個人倒是要表示一點意見，因為想要簡化的是要試試看，不想簡化的也是用試試看，所以試試看這三個字可能沒有辦法合理化任一個作為，其實公共政策都要猜，也是要試辦。我現在講這個試試看的觀念，我有一次在看電視 call in，一位立法委員提到一個公共政策，他的論點就很簡單，他說你不讓我去做，你怎麼知道做不成，這個很可怕，我必須說這個很可怕，就是說公共政策若干程度當然我們要猜，猜我們這樣做之後 X 會不會導致 Y，這個「猜」我一直認為前面要加一個字，叫做「有知識的猜」(knowledgeable guess)，是我們經過很多的討論，所以像我們這個不是隨便猜，我們這個「試」不是隨便「試」，其實不管透過邏輯的推理也好，根據我們個人的經驗去做一些論述也好，我們都想要了解它試了之後也許有什麼樣的結果。我想像副司長跟廖主秘也講說要試，當然背後不是隨便試，是有一套，希望預期它可能做完之後可能是比較好的，問題是比較少的。當然其實像反對簡化這邊，我想葉副座、林專委，事實上往那邊來當然也是有他的道理，我們這樣的一個討論，其實最主要就是希望，從這裡面也許能釐清，未必能有共識，但至少在各方面聽聽不同的看法，比如像剛才張研究員張秘書特別有提到，她希望簡化不要跟陞遷在一起，其實我就滿好奇的，就是說假如你當主管，假如今天沒有考績，今天有一個位子出來，你要陞遷一個人，你如何決定這個人，如果陞遷是跟考績脫勾的話，如何做制度的設計？

張研究員紫雲：

我想基本上，陞遷並不是就用考績來處理它，因為陞遷就是我這邊有一個職位在這邊，我們現在陞遷有內升也有外補，外補一樣有需要什麼樣的條件，用這樣的方式來陞遷人員，它會比較合適。但是因為這個考績，是不是說我就這個職位，我做的好不好，我是不是值得肯定，我表現的優秀還是適任而已，還是不適任，還是差強人意，我覺得把考績放這樣是不是比較單純化一點。

林研究員文燦：

我剛剛的意思是，並不是說我一定要把陞遷取消掉，既然要簡化的話，那就

是把陞遷也拿掉，獎金也拿掉，那就是最單純了對不對？你既然不是這樣的話，為什麼不是拿掉陞遷，而是拿掉獎金？我的意思是這樣。其實陞遷比獎金更費成本，影響更大，我的意思是這樣，如果思考是要把它簡化，那簡化就徹底一點，但是我是覺得不應該簡化。

黃研究員朝盟：

其實我剛才討論有提到一個例子，1978 年文官改革法之後，就有功績俸，到現在有很多實證研究，1999 年的實證研究，仍然沒有成功的績效。我們最喜歡說文化，我們其實不要說比人家差，我們現在來執行，我也不看不出來我們會有特別高明的地方。還有美國績效評估有問題，它沒有改變公務人員可能得到的薪水，它是加錢，所以後來發現一個問題是說，要算績效給付的時候，政府沒錢這是一個大問題，所以這也是一個缺點，可是他不「割肉」，都沒有得到很好的反應，你現在要這麼做，會更危險。

林研究員文燦：

事實上美國現在從聯邦政府來講，根本沒有功績俸的東西，早就沒有了。1978 年才有功績俸，在 1978 年實施的時候，它就是財政中立，就是不要加任何錢，因為他們認為獎勵的金額太少，沒有辦法發揮功能，1984 年才再修正。1984 年才開始實施，然後要注意到它的對象你，它只有 GS13 到 GS15，它只有管理職，到了 1993 年的時候，把它廢除掉，到了 1995 年的時候才提出對績效管理制度徹底的檢討。為什麼要這樣？因為績效獎金制度最大的根源在於績效管理制度做的好不好，這是一個根據，所以根據法的授權研究出幾個原則，大概五、六個原則，其中大概是這樣子，第一個就是不要訂一個放諸四海皆準的一個規定，第二個要授權，第三個就是要讓各機關去設計適合它具有特色的一些獎勵制度，包括獎金制度。他們是從這個地方去著手，從績效管理制度著手，因為這樣，所以現在在美國裡面，在更早一點有所謂的試辦或試驗的計畫（demonstration）。這個制度差不多到了高爾那個時候，才漸漸地擴散到二十幾個機關，所以現在我們應該可以這麼說，就是他們放諸四海皆準的績效制度大概沒有，但是大概每個部會都允許在本身預算的允許程度下，去做自己的獎勵制度。比如說它可以有所謂的留才獎金制度，如果認為這個人才很好的話，可以照本薪的百分之二十裡面去讓他用。所以它現在的一個走向，很重要的一個觀念就是說，我們絕對不要再訂一套要大家都用，你一定要授權，你一定要讓各個單位去做一套能夠跟績效管理結合在一起的獎勵制度，美國這個地方我比較熟悉，它這個過程大概是這個樣子。

黃研究員臺生：

大概有多少單位這麼做？

林研究員文燦：

我知道大概後來是有二十幾個單位，有的是部裡面的部門，有的是整個部，沒有固定。現在我一直有個觀念就是說，每個單位、每個機關，OECD 也好、美國也好，他們實施上幾乎都失敗，但是他們都一直在做，美國一直在做，像美國在 2000 年的時候，它成立了一個叫「策略性俸給」（Strategic Pay），有做一個

研討會，2001 年現在八月在舉行，裡面都是在談績效獎金、績效待遇制度，這裡給我們一個很重要的觀念就是說，知道問題的嚴重，實行成功的例子不多，但是一直在做。

主席：

我們來看看要不要做，考績與獎金分開取消現行考績獎金之給予啦，當然人事局現在還是有更多的變化，那個就先不談了，就先講這一個。其實這跟剛才考績的簡化有點類似，不過我們再試一下，用這樣的表達方式。

問題：考績與獎金分開，取消現行考績獎金之給予。

贊成：6 票 反對：5 票 其它：0 票

因為這裡面資料有一個，甲等以上增列優等，並以百分之五或百分之十以上做限制，這是他們有一次提出的一個建議，曾經有經過投票，那有一些不同意見，我倒好奇，我們今天在座有十一位，贊成在甲等以上，就是說在原始那樣因為甲等的比例很高等等情況下，我們現在當然是用一個方式把甲等設限，這個是個變項也是設限，只不過是把它變成有個優等，也就讓大家沒有被割肉的感覺，甲等可能還是很多，但是我們有一個優等，可能給得更多，應該是要給得更多，但是它的設限是百分之五或百分之十。

我們來看看我們在座贊不贊成這樣。

問題：甲等以上增列優等，並以百分之五或十之比例限制

贊成：6 票 反對：4 票 其它：1 票

黃研究員臺生：

第一個，如果說甲等以上增列優等是現行體制之下，這樣做的話，因為你的甲乙丙，丙幾乎沒有用，那設個甲我贊成，如果倒回來說，考績獎金分開，怎麼設也是一樣，所以我的答案不是這兩個。

主席：

它其實是有很多條件，在我們資料的第 77 頁有一個，曾經就這對這個各機關討論之後，贊成的有六票。

黃研究員臺生：

如果是現行條件的話，我贊成再加一個，因為丙沒有用。

主席結論：

丙沒有用，而且優有它的比例設限，所以這個都要配套。其實我們現在就是它整個體系很多東西都是相對的，你一定要抓一點的時候，抓一點事實，其它點究竟怎麼樣，其實就亂了。今天感謝大家，今天的會議就到這裡結束，謝謝大家。

柒、臨時動議：無

捌、散會。（下午四時三十分）

附錄六：「公務人員考績制度改進之研究」專案小組第七次會議會議記錄

壹、會議時間：九十年八月廿七日（星期一）下午二時三十分正

貳、會議地點：考試院傳賢樓九樓第二會議室

參、會議議題：一. 平時考核記大功、大過及專案考績一次記二大功之標準，可否免於公務人員考績法施行細則中規範及提昇位階於公務人員考績法規定之相關問題。

二. 公務人員之考績評定，應否以同官等考績為比較範圍之相關問題。

肆、會議主席：余研究主持人致力

記錄：詹益嘉

伍、會議人員

出席人員：黃研究員朝盟、黃研究員臺生、游研究員玉梅、廖研究員世立、林研究員文燦、張研究員紫雲、陳研究員志瑋、曾研究員德宜

請假人員：蔡研究員宗珍、葉研究員至誠、劉研究員宜君、謝研究員煜中、葉研究員維銓、侯研究員景芳、任研究員可怡

列席人員：林專員明容

陸、與會人發言摘要：

主席：

首先請教上一次討論的，在座有沒有意見？對於現況很多的討論，甚至牽連到比較上位層次的一些問題，滿有意義，也滿有幫助的。今天的兩個議題，第一個其實比較沒有什麼可以討論，就是關於平時考核記大功、大過及專案考績一次記二大功之標準，可否免於公務人員考績法施行細則中規範及提昇位階於公務人員考績法規定之問題，因為現況已經有一些改變，我想問大家對這個有沒有什麼意見？（無）所以事實上我想將來在報告裡面這個可能可以省掉。

進入第二個議題，有關公務人員考績評定，應否以同官等考績為比較範圍之問題。這個我們當然知道，好像上次有討論過一下，雖然考績法這樣規定，可是這樣的結果是不是違法，事實上那次也有討論，好像說沒有，因為沒有辦法證明違法，不過我倒滿好奇的，我們今天是不是可以再深入探討一下。不過對於這一點，我倒還是想請教一下大家的意見，換句話說如果真的要照這樣執行規範，簡單地講一個機關如果有設限，比如說甲等不管是七十、八十或五十，如果真的是有設限，而且又有執行的話，換句話說你應該是簡薦委，至少是這樣對不對？比例至少是照著規範來的，換句話說簡任官裡面考甲等的假如說是百分之六十，也只能夠百分之六十，是不是這樣？如果這樣，大家同不同意？贊不贊成應該以同官等的為比較範圍？

問題：公務人員之考績評定，應否以同官等考績為比較範圍？

贊成：4 位 反對：3 位 其他：2 位

張研究員紫雲：

（其他）目前來說雖然法規這樣規定，但執行上其實還是高官等的甲等百分比在統計上佔比較多數，這一點也是基層同仁經常有一些聲音出來的地方，但真

的一定是同官等這樣很硬梆梆的規定，我覺得事實上應該是由考績委員會來處理，就是說尊重每一個團體本身在這個範圍之內來處理他們自己的事情，我覺得這樣的方式可能也比較能夠尊重到每個團體自身的需要，我是贊成這樣子。

黃研究員臺生：

（其他）主席、各位研究夥伴，考績法第九條是有明文規定，同官等為範圍，但是多少年來形同虛設，幾乎都沒有落實過，我們常常講政府的法律自己要遵守，不然的話這條就刪除掉，既然多少年來一直是這樣，如今沒有去遵守它，表示第一個從依法行政的觀點來看，政府不守法，你怎麼叫人家去守法呢？因為現在目前所有的考績也沒有訂百分比，我要來之前翻了一下，以銓敘部的八十九年統計為例，考列甲等的比例，簡任是百分之九五點八一，薦任是八九點三六，委任是八四點二五，可以看得出來隨著官等越高，考列甲等的越高，但實際上我們姑且不論目前人事局或銓敘部說要訂三分之一或是二分之一，要把它列入考績法，那是一回事，我們就現行來看的話，真的有這樣做嗎？起碼幾個機關我跑過，都沒有這樣做，都是形同虛設，大家都會講「大吃小」這種觀念，早期甲等是二分之一的時候我們會輪流，造成一個不合理的現象是大吃小，這種觀念多少年都是這樣做。所以，依法行政的原則就好好落實一次看看，但沒有這樣做啊。更何況現在目前為止還沒有比例上的限制，假如今年在立法院闖關了，變成三分之一到二分之一，或行政院所屬機關用行政命令、行政指導的方式，三分之一到二分之一的時候，那看看這條法律第九條還是存在，比例上它有做同官等的比較嗎？我也真的懷疑，縱使因為它為了達到目的，可以顯現不同的選項，然後來達到三分之一或二分之一的觀念，但實際上它能不能做到我也在懷疑，到時候如果行政院所屬的機關，到年底以後列一個基本的原則，例如以三分之一為原則，到時候考績法第九條規定同官等要比較的時候，又比較不出來了，還是會一樣。不然的話這條就刪了，其實我剛剛也滿贊成其他的，也就是說我的條件就是你要做就做到底，徹底落實，不要的話就把第九條刪掉，所以能改的話，我也改其他。

主席：

我想到另外一個問題，早期有所謂二分之一比例的時候，事實上就可以看出來是不是違法，因為當有二分之一比例的時候，照理講如果這條有落實，簡任官裡面甲就應該是二分之一，對不對？

黃研究員臺生：

早期的時候沒有同官等為比較範圍落入在法律條文裡面，以前沒有這樣。

主席：

所以早期那些都沒有辦法去檢驗，但也許今年開始有比例限制的時候，就可以檢驗了，對不對？

張研究員紫雲：

我們組裡頭有初步的討論，我們是覺得，原則上如果連這一條都刪除的話，基層同仁可能對這部份的反彈會滿大的。還有一點我們是不知道，一般在其他的企業界或是軍職，對這部份有沒有其他在學理上比較好的，可以提供我們做參考。

主席：

所以您是反對把這條刪掉，對不對？反對刪除第九條，雖然有這一條但也不贊成硬性去規定，妳希望給人家有彈性，對不對？

曾研究員德宜：

（其他）這樣的話我想我也是選其他，我本來選贊成，因為我們在研究軍職人員考績，它有一個特質就是強調同階同職，就是他們軍中分成尉、校、將級。他們是想如果要評的話，應該是一個同一個階級，比如說中尉，他們是以這樣子來分，然後如果以同官等來說，因為每一個官等涵蓋的範圍太大了，比如說委任來說有一到五，薦任是六到九，我覺得若是以官等來分的話，範圍也太大，應該是所謂的同職等。

主席：

所以你是另外一個方向的其他，不但要分官等，甚至分職等來評，或者分主管與非主管，對不對？

曾研究員德宜：

對，因為在我自己的經驗中，我覺得有時候同樣都是新進人員，就會發現很明顯，因為考績會決定你以後佔缺的機會之類的，如果還是以同官等來說的話，根本就沒有辦法表現出個人的工作反應，所以我覺得大家既然都是同一批，應該像私人企業一樣，同一批進來之後，看他的考績之後適合做什麼，再給他加上一個陞遷。

主席：

更細就對了，否則簡任官同官等來比較的話，到最後就是專門委員、簡任秘書的考績都比較差，司長、處長，都得到甲，同一官等裡面還是有「棄保效應」，這個是更細的一個區分。

陳研究員志瑋：

（贊成）其實這跟我們以前討論過的一個問題一樣，考績到底是屬於競爭性還是非競爭性的呢？如果是競爭性的話，當然有比較的問題，如果是非競爭性的話，當然就變成根據個人的表現來決定考績，回到第九條的規定來看，我之所以贊成有這樣的比較，是因為今天任何一種比較如果沒有比較的基礎的話，就像橘子跟蘋果去比較，這樣會變得沒有意義。所以我的第一個前提是，我贊成它要有一個根據同官等這樣的比較範圍，接下來我會覺得真正的問題是怎麼樣去落實？換句話說，這個部份其實不是要不要去做同官等比較的問題，而在於說為什麼目前的情況是沒有辦法落實，而變成形同具文的結果，所以對於應該以何種方式落實一定範圍內的比較，我覺得這個有必要再去思考。

主席：

所以你可能還更同意德宜講的更細一點，比如說人事行政局有二十五個科長，那應該是二十五個科長做一個比較，都是帶領一個科，是不是這樣？你是希望細一點還是都還好？

陳研究員志瑋：

這個在制度設計上還有很多空間可以做，包括透過其他配套措施的配合，例如到底是要怎麼樣去讓打考績者能夠負起這個責任，以及能不能合理化你自己對這些人的考績等等。

廖研究員世立：

（贊成）各位先進大家好，我贊成所謂同官等相比，我想這個可以從幾個理由或是角度來看。第一個從職等的高低，我們就可看出來，低職等有低職等的資格條件，它的職責程度，它所負責的工作，質量通通都有，這個在職等標準裡面都列得非常清楚，那麼我們現在的職等有十四個職等，那我們試著來看看，第一職等跟第十一職等怎麼來比較？這不用比較嘛，一職等的工作是最基層的工作，十一職等又是另一種工作，怎麼去比較？所以我們的考績法是用一種比較有彈性的，就是同官等，換句話說簡薦委，委任是一到五職等，那麼在一職等到五職等之間，也許職責程度會比較相當，在這個範疇裡面比較還說得過去。剛剛有人談到是不是再細緻一點，主席也有談到，是不是也許像科長，這等於又區分出來又細分，變成說職務類別來比較，這個對長官來講事實上是更限制，對同樣是科長級的同仁來講，也許是在最後，但是就同官等來講他還是在前面，所以這樣比較而給他打乙等，講起來就不公平了。所以用同官等比較已經是非常具有彈性的規定作法，如果在同官等裡面來做比較，就職等這方面來講，事實上已經有一個法規，或者是一種理論上的根據。

第二個我們可以看陞遷法的一個比較，我們陞遷法的比較是要各各單位都要列出所謂的一個職序，就是以職務別來做，當然還是以這個官職等，另外再細分職序的高低，比如說是六到七等，這個科員、組員，就是弄同一個職序為一組，再升上去就是專員七到九，或是秘書八到九之類，再上去科長，這樣子細分上去，我們可以看得出來陞遷的一個比較，也是以這樣子的一個層級來做為比序。所以說在考績來講，它當然是一個綜合性的，不是只有某一方面職務的，是這一個職務裡面個個層面的比較，工作、品德、才能、發展通通來比較，所以我們如果說將來要發展一種比較積極性的考績功能的話，如果沒有用這樣的一個方式來比較，那我不曉得這樣子打出來的考績，是哪一個層級的這個成員會有潛力，如果通通都沒有做比較，沒有一個層級的比較，那麼打出來的通通都是以「大欺小」的方式，看起來全部都是上面比較有潛力，無論在理論、實務上通通都是說不通的。所以認為這樣子的一個規定事實上是滿寬的，而且滿有意義的，只是說現在在執行上有所偏差，將來要怎麼樣給它一個方向來落實，也許這個是比較要討論的一個方向，謝謝。

黃研究員朝盟：

（反對）主席、各位研究夥伴，我剛才提的是反對，其實有一點重複我以前說的，主要的反對理由就是，不管是同官等的比較或是同單位的比較，其實我覺得類似的狀況都是一樣，就是鼓勵同事之間的敵視，這是有問題的。另外一個問題我想當過公務人員都知道，就是說不管比例是限制多少，不管要怎麼比較，遇到好長官的人，考績後來都不會有什麼太大的問題，要是下屬不信任長官，不管

是九成、五成、六成，不會有太大的差異。所以不管訂幾成，有私心就會把他打得很差，就算很少，但是當一個長官是好的，就會發現其實考績也都還好。我說得那麼複雜的一個理由是說，其實我們這個觀點還是一樣，像上次我有提到好像還是不太相信下面的人，還是相信管理者但不要求管理者，這是一個很大的問題。現在我們都知道整個制度的運用是執行的問題，可是我們也沒有什麼誘因，讓管理者去把這個制度做好，這個可能有一點超越我們的研究範圍，可是我覺得這才是最大的關鍵，如果有一個誘因讓管理者相信，如果考績不好好打，我自己會被長官、同事瞧不起，甚至影響我的陞遷，這些人就會好好去學怎麼打考績，其實公共行政的文章已經一直在講管理課責，就是課他的管理責任，不是課他的工作而已，就是課這個人會不會管理，所以我看到私部門，他們管理者就是很明顯比下屬還緊張，這單位明明表現不好，然後發現考績又全部都打很好，或是說明明同事都表現不錯，你打考績就怨聲四起，結果都是管理者倒楣，就是當管理者的反而很戰戰兢兢。下屬甚至比較有發言權，一個人要升官都是先問下面的人，你覺得這個人如何？誰應該當組長？為什麼？一個人想要出頭，要想辦法能夠增強他的管理才能，我們現在討論還是在下面的人都不乖，我們怎麼控制他，所以才會一直都找不到那個平衡點，我覺得這是一個很大的問題，這也是為什麼我反對。

主席：

不過講到這一點，就是我們都相信管理者，可是感覺上如果我們相信他，事實上反而是沒有這些限制，我既不限制你考甲等要多少，我也不限制你要同官等比較，如果我真的很相信你，你如果是一個很好的管理者，事實上我們不用設限，而他考出來的結果，也會真正的去照著同樣的去比，而且也不會灌水，當聖誕老公公等等。可是問題事實上好像現況不是如此，但是反過來講，最重要的就是，之所以有這個限制就是不認為他很能管理，並不像你說的我們很相信他能管理。我的論點是這樣，所以你剛才也講說我們要給誘因，其實現在我們不但給誘因還給管制，但是今天有了這個法的管制，然後要他課責，甚且都還不負責，就像明明法令規定要同官等打考績，還是沒有同官等去比較，當然我們是說好像看不出來，但是大家都知道，心知肚明，結果就是這樣。換句話說，照你論點邏輯的話，我們事實上不應該相信管理者，反而我們應該要贊成這樣的設限，會不會這樣？

黃研究員朝盟：

我是覺得討論的焦點沒有太大的幫助，就是說現在如果我們覺得不應該相信管理者的話，現在訂要不要同官等比較，百分之多少，也沒有大太的意義，這個問題的答案有好多前提就是了。這個前提我們現在沒有解決，就是我們的管理者現在並沒有誘因，其實不是相不相信管理者的問題，而是我們在討論時還是比較重視硬性的制度，我現在甚至覺得人事行政局好像消極到省點錢也好，所以乾脆訂個五成，已經開始有這種管它結果如何，大家都拿甲等就是要多花錢，已經到了這樣的感覺。可是要解決基本的問題，不是討論這個問題才對。

主席：

其實管制不也是一種更強的誘因嗎？比如說假如真的依法行政的話，今天考績打出來沒有照著法律執行，照理講應該違法，應該退回去，應該或受懲處。換句話說，你應該有很強的誘因去做這件事，我覺得核心在於這件事到底是不是好的，到底是不是應該要同官等來比，還是不應該。當然，對管理者的角色，這當然是很大的問題，就是說在一開始，其實我記得前面幾次會議裡面你有提到讓管理者管理（Let managers manage），我們說要讓他管理，可是若干程度有時候我們又好像覺得我們給管理者太多權力，就是你剛剛有一些論點，給他太大的權力，沒有給被管理者一些權力，這個當然要平衡，只是這裡面剛好有衝突，我們到底要相信管理者讓他去管理，還是我們不相信管理者所以盡量給他管制，剛好在過程中不同的議題，我們好像會有不同的認知。

黃研究員朝盟：

我覺得我的論點不是整個相信不相信管理者的問題，是在公共行政、公共政策我以前一直接受的觀點，就是我們太講制度面了，然後你覺得管理是看不到的，所以不去管他。問題就是這會有影響，企業管理也是朝向這方面去做，它比較會重視組織心理面、社會心理面或是組織行為面來考慮，我們現在還是喜歡找到一個東西，從此規定大家這樣做就可以解決問題，但問題就是不會解決。

主席：

那個規定要合理，規定裡面也許內含一些誘因，也許才能夠讓大家做。換句話說，這個明明規定了，也是大家不做，我們可以去思考為什麼會這樣。不過我們要不要有這個規定呢？或者是說應不應該這樣來做比較呢？就像剛剛像黃處長講的，明明有法你不做，要依法行政，不依法行政就是有問題，這個我接受，當然也許張研究員還覺得這個也不見得說違法，這是另外一個層面的問題。即便我們把這個拋開，到底要不要有這個法？該不該同官等來比較？我們從政策的角度來說，剛才黃處長說等一下再對這個問題回應。

游研究員玉梅：

官等就分成三個官等，一到五、六到九、十到十四，假設這樣，一怎麼去比五，六怎麼去比九，這是第一個問題。

第二個問題就像剛剛講說那就同職等來比較，同職等比較就牽涉到剛剛講的橘子跟蘋果怎麼去比較？我們在比較什麼？事實上比較應該是自我比較，我今年做得是不是比去年好？我今年目標設定在哪裡？我是不是做到了？我做到了，但我只是一職等，我本來的職責程度就是比較輕，我本來就是做比較簡單的東西，但是我今年挑戰去年的，我做了一些改善做了更好的突破，這樣的比較就有意義，所以我覺得違反人性面的東西，其實是沒有辦法存在的，它存在也是形同具文，像這一條來看，事實上好像給管理者一點工具，好像不用那麼傷腦筋，因為管理者常抱怨不給我一些規定，那我執行上很困難。比如我舉一個最簡單的例子，譬如上研究所，有部份時間上研究所，那個有分成幾種，部份時間沒有定義那個時間有多久，所以有人禮拜一到禮拜五，那個時候上班時間還五天半，禮拜一到禮拜五每天都選十點到兩點的課，可能一個禮拜上不到兩天班，也有主管規

定他這個學期只能選禮拜一從早上八點到晚上十點，星期二到六都要來上班，你看主管就有差異了。後來就要求人事局要統一規定，人事局就規定一個禮拜不能超過兩天，當初沒有訂的時候，大家希望人事局統一規定，訂了以後大家就開始抱怨，說為什麼要訂兩天，以前是週休一天半，現在週休兩天還規定可以選課兩天，來上班不到三天等等很多的抱怨。那麼規定的目的在哪裡？都沒有去想那個目的是做什麼，所以這個比較是給工具還是管制？不知道。對有些人來講是有好處，在比較的時候有個規定就是要同官等，但事實上執行的結果是怎樣，根本就是大家都不相信，銓敘統計顯示出來高官就是比較高，然後去問所有人的意見是否相信我們是照同官等比較，大家也都不相信，所以民怨就這樣產生，公務員也會覺得因為我是低職等，所以就被評這樣，所以他們就會產生抱怨，這種東西根本就沒有合理性去存在的東西，所以存在就形同具文，再加上如果這樣規定，照理應該就有罰責，這樣才會落實。所以第一個我覺得不太合理，因為我不知道它的理論基礎在哪裡，第二個我會覺得它造成困擾，所以我覺得不應該訂，第三個我也覺得它不應該用同官等，如果它的比較是有理論基礎的，它也應該是自己怎麼去做比較：去年、今年、明年之類的，一次比一次好。當然用自我比較也會造成一個想法，就是我一次不要進步太多，不然以後就沒有改善的空間，那是另外一回事。

再來就是像那一天軍方講的，也是高階偏高、偏好，低階偏比較差，它的理由是因為高階是經過層層篩選出來的，本來就是很優秀，可能組織的認同感很高，不好的也已經淘汰的，這是一種理論。另外一種理論就是我覺得我們文化體系，還不太容許說長官比部屬差，也就是不管是長官的觀點，還是部屬的觀點，如果我今天考甲，我的首長是考乙，我們自己憑良心說現在根本不是甲乙的問題，我們現在連這種制度上都會去看分數，如果我被評八十七，長官被評八十六，我們都會很不好意思，會去跟長官講你既然八十六，我們八十五就好，不要到八十七，我們基本上自己都覺得不好意思比人家好，那八十五分就會影響下去，變成我的組長八十六分也不太合理，是不是應該打八十四。我覺得這裡面就是傳統的制約讓我們覺得長官應該比部屬好一點點，不是說你願意這樣，而是有時候你的領導統御應該會比較方便，我覺得這裡面還有一些文化因素存在。或許很多長官把會公事帶回家做，你會覺得他們付出其實對組織的成敗要負很大的責任，他們也是很偉大，所以再加上我覺得如果以同官等為比較標準，會變成「狗咬狗」的情況，因為那不是以能力來看，那根本就是去比人。怎麼可能我的職位跟另外不同部門的同官等來做比較？我覺得這個感覺是完全沒有理論基礎，所以我想我滿反對用人跟人比較，是因為我覺得在組織文化裡面信任建立不易，但是要破壞它很容易，我們經常在最需要信任的時候，反而用很多制度讓我們更失去信任互信，我想不要變成「狗咬狗」的比較，我會比較偏向還是去做一些目標設定（goal-setting）這個部分。

主席：

游副座這個立論完全是採非競爭性的觀點出發，比如妳剛才講一跟五怎麼比

呢，如果這樣的話，我們完全不設官等，就變成一跟十四怎麼比呢？其實問題邏輯一樣，不過，基本上游副座講的是完全自己跟自己比，當然剛剛也提到自己跟自己比的問題，就是後進理論的問題，我也許一開始很差，我也許每一次都進步一點，我可以十年都考列甲等，這就是如果自己跟自己比或是跟目標比，可能產生的一個問題。

游研究員玉梅：

我要講一下，因為我覺得基本上 goal-setting 不是說只有這樣，goal-setting 本身是像職位分類一樣，就是依照職責程度、工作的繁簡難易，所需要的智能跟能力，這個事實上是必須要經過一個客觀的評審，不是說這次表現得很好，就永遠從這個基礎上來，不過主席說的是很重要的想法，必須要考慮到。

主席：

另外副座您剛才提到，比如說同官等比結果造成民怨，或者是「官」怨、「吏」怨，可是如果這樣比的話，其實很明顯，結局大家也都知道，但是這個怨可能還是在，結局還是高職等考績結果比較好，這還是有他們的道理，就像您剛才也提到的，其實高職等者負的責任也比較重，像軍方講的，將領經過那麼多篩選，考個甲、優等不為過。若干程度我也同意說高職等的比較多也不盡然是壞，但反過來講，另外一個立論就是有一個比較的基準，到底是在跟什麼比？如果是跟我的一个目標、跟我的職掌、跟我的過去比，當然從這個角度，我想確實有好處，就是團結和諧，團隊的建立等等。

林研究員文燦：

在一個共同基礎上去比較可能會比較公平。

黃研究員朝盟：

其實我覺得這兩種都還好，重點就是考績打得好不好。我們就用系上做例子，如果余老師您對老師們說你的重點是只要校長高興就好了，就不管底下的人，這個考績打出來，跟你關心系上老師的反應，打出來就不同。我是說如果給他不同的誘因體系，就是大家普遍認為一個主管公平的話，他就會想要去爭取，他如果覺得你給他比例百分比是多少，他如果覺得照顧自己人也沒關係，造成不公平也無所謂。當然人有私心會往不好的方向走，我覺得民間機構可以做，政府機構也許想一條法條不太容易，但如果用行政指導的方式、從培訓的方式來走，也許會比較久，可是會比討論制度設限不設限，我還寧願說乾脆不要去限制他，然後去要求他打考績的時候要注意。

主席：

打完了之後要負責，其實軍警好像有這樣一個連坐的限制，比如說警察打特優、甲，結果發現有貪污舞弊枉法的事情，你自己要負連帶責任。在文官體制是比較沒有，不過文官也沒什麼連帶不連帶，因為大部份都是甲。

游研究員玉梅：

假如平時考核給他考得很好，但是年底考績的時候給他打乙，他就會抱怨，然後他會拿記錄書來，所以慢慢大家意識抬頭以後，我覺得這會是個問題。

曾研究員德宜：

我最近在讀軍職人員考績制度，我覺得推動同官等比較有一個前提就是說，他們的階級績等會先分配好，會先有個協調會，或是由上而下分配百分之多少，它有這樣制度，每一個階級的比例都已經按照需要，彈性加以處理過，已經動態平衡了。

第二個就是他們的審核制度，就像剛剛游副座說的，他們會把平時考核跟考績結果有沒有差異，列入他們嚴謹的確認記錄中。

第三個是如果你沒有好好打考績，他們要把你登記在你的考績表背面，列為具體事項，來證明你不夠稱職，這樣子就算你沒有因為失職而獲處分，你也會被記一筆督導考績不週之類的記錄。所以他們每年在做考績，還有在辦理各單位考績績效評比的時候，也真的很緊張。

回到問題上，我們現在的考績制度，主管人員對於如何進行考績，都沒有這樣子的訓練過程，在進行考評之前，也沒有講習，大家就是關起門來開會，並沒有一個透明化的過程，或是政策性的宣示。再來就是整個評鑑過程中，相關資料的蒐集並沒有做到，所以對於一般人來說要做好考績，是相當困難，才會有這種做「濫好人」的現象。再來就是由於我們公務人員高職等跟低職等之間，薪俸差距的比例很小，這是我們文官制度一個很特別的現象，所以他們可能透過這種方式去補貼高階主管的辛苦，所以變成沒有辦法很客觀地，或給高階主管比較差的考績，不然就拿不到考績獎金，我觀察是有這樣的現象，謝謝。

主席：

剛才德宜提到這個，就有一個觀念。有一位張緯良教授寫了關於人力資源方面的書籍，他也在國防管理學院企管系任教，我們上次軍職座談的時候，他特別提到一個建議的概念，他稱為動態均衡，是有一點所謂由上而下（top-down）的意思。他的講法是這樣：比如說一個師長，下面有三個旅，我給各旅一個分數，比如說八十五、八十、七十五，這個旅的旅長再去打所屬營長的分數，出來的平均就是你這個分數，如果你是八十五，下面這個營比較好，給他八十七，就要拉另一個營給他八十三。他後面講，也許不是這麼明確，但最起碼它是有一個範圍。他的理論基礎是這樣，你這個旅整個的績效是八十五，是三個營去幫你營造出來的，而你這個營的績效，是七十八，是下面三個連幫你營造出來的，所以他認為他建立了一個動態平衡方式的打法，打考績是由上而下，不是由下而上，一開始軍團司令或師長先去打。

早年我們編列預算是由下往上（bottom-up）的方式，各機關先編自己的概算，各機關概算編完之後，中央主管機關把它整合起來，結果永遠超過今年政府歲出的這塊大餅，而且超過很多，所以研究政府預算的行為，有一些很有名的學者就說，預算編列在各機關編算的時候，所呈現的是一種貪婪的行為，盡量越多越好，因為預算代表權力、責任等很多意義。可是大家都要很多，加起來之後，每一次在預算審查過程中，就是中央政府要提出一個預算案時，中央政府（比如說主計處）就要一直做刪減的動作，才能夠讓加起來的數額在我們的大餅之內。

所以到後來八〇、九〇年代開始，很多政府開始用由上而下的方式，一開始就給概算上限，在這個範圍內可以去做你的優先順序調配，可是總量這個概念，我們已經先放在那裡，所以這個就是一種 top-down，然後就是有概算上限。

其實若干程度兩者有點像，也就是如果有 bottom-up 的時候，全部加起來的結局，就是像現在百分之九十都是甲等，top-down 的時候，假如反過來講，就是告訴你一個數額，你要覺得有人好，可以，有人差，可以，在一定的範圍內，在一定的平均數內，也許甚至可以要求有一點標準差的範圍內，那個細部可以去設計，但是這種的思維方式是整個打考績的方式改過來了。換句話說，政府編列預算一開始有行政首長宣示他的政策目標，有主計單位、各單位的人一起來開會，談怎麼編預算，公務人員打考績從來沒有開過這種會，但是軍方上次說他們有，他們在打考績的時候事實上有從上層到下層一起來，有這會議然後做分配，這是一個設計或一個思維背景的說明。

黃研究員臺生：

不管哪一個軍種，實際上目前在台灣，你剛剛所講的兩種方式都有，幾乎大部份，比如說現在沒有限制之前，大家內部都有一個默契，比如說不成文的，現在大部份都八十五、八十六，像銓敘部以前在關中部長的時候，他就規定八十，反正給你一個最高上限就是八十。以後就分配平均下去，平均下去後他再看，他再請常務次長或其他人再權衡一下，像法規司比較忙，這部份就給你兩個，另一個單位比較輕鬆，就少兩個，這個就是 top-down 的觀念。

另外第二個觀念，現在很多單位有 bottom-up 或 top-down，事實上都是混合體。像我們立法院也是一樣，規定高達九十，說實在我們都往下壓比例，我們一開始的時候都降低都到八十六，各單位甲等比例限制在百分之八十六，要知道議事機關也是一樣，這種觀念自然而然就會有。但自然它的比例就會往上提，像我以前待在清華，以前的教務長規定在三分之二，就是百分之六十六，那個時候平均已經八十了，我們還是六十六。他認為職員就是要協助教授，職員是協助人力，所以他給你三分之二的限制，這種也是 top-down 的觀念。

今年年底縱使用行政指導，用行政院的规定三分之一到二分之一，等年底選舉以後行政指導沒有用。事實上從很多來看都是綜合體的，有由下而上也有由上而下。我現在倒回來講，事實上就我個人來講，早期都沒有所謂的同官等比較，可能在新人事制度以後，為了一個比較上的基礎，來一個同官等比較。比較什麼？比較到現在十幾年了，從來都沒有一個比較的基礎，也從來沒落實過，所以據我所知，他們現在才想到怎麼落實。但從來沒有做過，那只是一個宣示性的規定，所以就我個人來講，沒有做過就算了，取消掉也是一種方式。事實上就我個人來講我是反對同官等比較，因為我們理想的考績型態是發展性的功能，應當是自己跟自己比，然後管理者好好地來考核，這才是一個重要的目的。

主席：

統計數字改一下，黃處長改為反對的。

黃研究員臺生：

對，如果你問我第二個問題，事實上我是反對的，因為我認為已經有法了，第九條規定應該要做，但沒有做過，做一次看看會怎麼樣，對不對？我希望不要有這個法，因為它根本做不成，法有明文規定，但從來不做就形同虛設，既然形同虛設十幾年來那就沒有用，因為要附和剛剛所講的三分之一到二分之一這個比例，所以就配合這個。但我剛剛的大前提就是先不講這個比例設限的問題，而是講這個同官等，怎麼比？蘋果跟蕃茄怎麼比？不能比，所以我一開始為什麼我講其他，目的就是法有規定就比看看，結果卻從來沒有比過，沒有比過倒不如不要。現在行政機關因為有「錢」的觀念，三分之一、二分之一，剛好附和說這樣最好，又可以落實第九條的規定，十幾年來從來沒有人去講這一條，現在忽然講到錢的問題時，大家又想到二分之一，變成目標錯置，把目標又模糊化了。所以我還是認為如果不可行就廢了，根本就不要理。

游研究員玉梅：

事業機構考列甲等的比例是不是完全？第一個它先分配團體的績效，今天這個團體績效很好，甲等比例就高一點，團體績效比較差，甲等比例就低一點，這就是有一點以「團考」來限制，所以剛剛談到目標管理全部達成者，甲等的就八十六，沒有達成的就八十二等等，不是用分數，但是理念是一樣的。所以事實上用團體績效來決定，不能抹滅它的道理。我只知道大家都說再去爭取吧，我們目標管理還沒有達到標準，我們是八十二，但是去年因為加一個人就八十二點多，減一個就八十一點多，那我們今年可不可以拿一個人到我們這邊，就是大家會去爭那個部份，因為目標是大家自己訂出來的，如果達不到大家好像就認了，所以我想目標管理的精神來放在這裡。目標管理可以放到「評」跟「鑑」這個部份，因為我們事業機構是用考成，考成我就想到說它是不是要考個成果，所以它用團體績效來，而考績是考核績效，績效可能可以分個人績效跟組織績效，但是這裡面績效不好可能有很多因素，可能是外在因素，可能是你把我擺錯地方，所以民間才有很多「績效評估與發展」(PRD, performance review and development)。「評」跟「鑑」，「鑑」是鑑未來，我如果想走某條路，你應該給我培訓的機會等等。所以我覺得這個觀點是我覺得可以思考的方向，否則你就沒有路可以走，而且管理者的課責這個部份可以出來，當然不是完全照它，而是說把團體績效考慮進去，是有它的理論基礎。

黃研究員朝盟：

我剛剛想到一個比喻，我在想現在這個問題大家都有共識，就是執行不好，然後是打考績的人不好，不是被打的人不好，可是辦法還是在想動這個被打考績者的比例，所以總是想不到辦法。如果老師教一班同學，大家程度很爛，唸到畢業什麼都不懂，可是平均都九十幾，如果不去要求那個老師，整天一直要求學生，說以後就只能打多少八十分，多少九十分，對學生的表現根本不會有幫助，所以在這個系統裡面，我只是簡單想幾個例子，我會想如果有什麼誘因會讓管理者想好好去學考績是什麼，如果把它學好長官會重視，他當然就會去學。如果只是符合比例，只要你是一個公務人員，法律規定下總是有洞可以鑽，所以我覺得應該

想辦法去動打考績的人，不該只是動下面被打考績者。

主席：

我回應一下，我覺得這是兩方面的，不但是打考績的人，被打考績的人也是很大的問題。如果今天公務員的心態是：我被打乙等，並不會因為這樣我就未來一年「躺」在那裡，或者就抗議，就是他真的虛心接受，也不會有這麼多問題。我簡單來講，老師都給九十分當然老師有錯，可是問題假如這班都是流氓，都是角頭的兒子，你給他八十分他就要來砍你的時候，那你要檢討老師還是要檢討學生？學生可能也要檢討，我這個比喻有點誇張，可是許多長官在打考績，之所以不敢打部屬乙等，是因為他知道把他打乙等之後，他明年給你躺半年，或者就不幹了，或者有很激烈的抗爭等等問題。所以我的意思是這可能兩者都有，反過來講，這當然可能也是我的偏見，為什麼給管理者有一個武器，最起碼給他一個依據，讓管理者覺得我是被迫不能做爛好人，當然我並不是說都打甲就是爛好人，也許真的這個組織確實大家都值得打甲，可是你要看政府的績效，跟打出來的結果，我還是覺得有落差，所以若干程度是幫助管理者，讓他比較有誘因去勇於打幾個乙等，甚至丙等。事實上有人真的應該得到乙等，真的應該得到丙等，只是我們的管理者打不出來，除了管理者本身有問題，部屬的心態跟反彈，甚至是他的政治資源、網絡關係，也可能也是造成打不出乙等的問題。

游研究員玉梅：

我覺得可以去問所有的管理者，今天在座有那麼多管理者，請問你們有沒有把考績當作是你們的權力，還是覺得是痛苦的負擔？所以沒有一個長官也願意說我真的要當爛好人，但有時候在這個制度下，就變成別人都當爛好人，你為什麼不當爛好人？只有你這個機關這樣苛刻部屬？當然他如果能夠堅持原則，有時候是可以運作的，有時候是很少有這種長官，所以第一方面就是長官也不願意，其實他也想做好。我常常有一個「夢」，如果我把考績打下去，每一個人都來感謝，謝謝妳給我打乙等，指出我可以改進的地方，讓我能夠有重新省思的機會，讓我知道我將來應該適合什麼，我需要什麼幫助你來幫助我，今天假設你把某一個人打乙等，他來感謝妳，對我來說這是一個夢想的實現。話說回來，部屬其實很歡迎長官給予工作上的回饋跟教導，如果我做生涯規劃，我應該充實什麼樣的智能，敢給人家忙也敢給人家閒，就是不要嘴巴上講一套，說你們好好做，考績不會虧待你，等到好好做的時候，結果都比別人差，因為你沒有時間去進修，然後到時候又是別人拿走好處。不要這樣，你要讓部屬覺得我真的這樣做，我可以期待未來的生涯，可以期待這樣做，我今年的考績就是怎麼樣。大家遊戲規則講清楚，考績的基本目的和遊戲的基本規則讓大家知道，你真的努力了，你就應得它，我覺得那就是考績制度的目的了。

主席：

上次我在公務人力發展中心那個班有一次就談到考績，裡面有一位公平會的科長說他去年把他部屬打丁，結果長官下來遊說他，勸他、拜託他、求他把它給成乙，我不知道真的假的，他說我就覺得他不夠合格，然後考績委員會、層層長

官動到主委，他說這樣問題很嚴重。

林研究員文燦：

我提出一個經驗，我當科長的時候曾經很勇敢地把一個專員打乙等，結果也被長官「出賣」，他說這次考績是你科長打的，讓我底下專員來挑戰我。我為什麼說我很勇敢，因為大概都以為專員都會甲等，但我覺得他的表現不符合我的期望，反而某個科員表現比較好，這是個苦差事，當你那麼勇敢的時候，你就必須有很多要突破，這是我的一個經驗。

黃研究員臺生：

人事主管通常有很多事情，比如說到了十二月以後就忙了，開始要把每一個人的考績表做好，然後開一個今年度考績的考績委員會，就剛剛講由上而下的問題，我們要請示我們的長官，他總要主持，然後通常會講去年大概多少，大家來討論，維持原來或是增加一點等。因為沒有限制，所以就根據這個原則，把各單位現有多少人清理一次，哪些人是年終考績，哪些人是另予考績，哪些人不予考績。我們有一個基本的原則，通常會前要把遊戲規則都講好，是不是要照去年，或是要翻新，然後我們要列出來，比如說大家講好要百分之八十六，如此應該打幾個甲等、幾個乙等，算得清清楚楚。但就有人會質疑，就小數點、四捨五入的問題等，這沒關係，大家講好定案以後，如有推翻原來的結果，我們馬上要算，算回來就把這個表送回去給各單位，這個單位回去，根據這個標準，如果二十個人有百分之八十六的甲等，加起來有十六、七個。另外我們本身對乙等訂了一個單行規定，比如說公假進修，若出去進修太多、請假太多就乙等，還有興風作浪的都乙等。訂出規則大家也好遵循，像在人事單位很痛苦，每一個單位主管都想在四捨五入之間佔一點便宜，人事單位就根據這個規則，因為開第二次委員會的時候，不能對某個單位好，特別四捨五入多一個，不行。會議中的決議大家都嚴格執行，若有問題就提到會裡面來討論，討論後再來增增減減，所以我們限定哪個時候一定要送來。

如果說是百分之八十六，我們一視同仁，這個問題就來了。我們先找科長級以上的人來，假設今年我們要考四個乙等，四個科每一科至少要打一個乙等，你說比較不比較？基本上各科就不一樣，工作性質不同，所以同官等或不同官等比較都是其次，每個單位負的責任就不同，所以自然而然各科就去比較，比較結果就看有沒有請假過多或其他情形。那個時候大家就希望最好有人請假過多，這是事實，因為比較好打。另外基本上大家都有默契，升官的人因為有喜氣、有好處，你不可能魚與熊掌兼得，若升官為科長而將甲等讓給人家，他也高興。基本上我請每個單位都預備兩個乙等名單，而且列先後順序。然後再來開一次會，科長當然會有本位主義，好在有幕僚人員搭配討論，到最後沒辦法的時候，就用投票的，不然基本上大家都知道，所謂好跟壞，一年之內大家的努力，說實在的都可以看得出來，但是最怕有一種人，有時候會尋找外力或關係，那是很麻煩的事。以我的個性，如果你尋找外力也沒有用，我基本的原則是這樣。你要帶領這個單位的人，如果沒有完完全全尊重他的時候，那你這個人不用帶了，如果以我的個性，

我是不願意被更改，大家開會同意的東西更改不了。大家都投票應該是很準的，只是表面上當然要維護他科裡面的權益，但是真的在投票的時候，結果應該都很明顯，所以好跟壞應該沒問題，然後根據這個結果送到考績委員會去。在考紀委員會因為有比例的問題，所以大家都會爭取，說實在就是因為我們有這一套做法，並不是很完美的制度，但因為涉及到錢的問題，所以造就了大家都往死胡同裡面鑽，為考績而考績，都忘了我們真正的考績制度是幹什麼。從這方面來講也真的是無奈，更何況如果有外力介入的話，例如剛剛講如果那個科長把那個人打丁等的話，上面一定會來遊說，不遊說的話將來很麻煩，考績打丁等等於是兩大過免職，將來還要經過覆審，保訓會都有關係，通常這個問題都很大，所以我剛剛為什麼講「麻煩製造者」(trouble-maker)就是這樣，不是你說要怎麼樣就怎麼樣的問題，而是它本身還有一套制度，有時候這也是一個無奈的結果。

游研究員玉梅：

剛才提到的是實況，從頭到尾就有很多策略可以運用，所以回到我們的原點，我們今天要討論考績的改進，這裡面他就點出很多東西，為什麼大家會爭？因為錢嘛！那麼可不可以把它放到待遇中？可不可以把它放在團隊績效中？這就是必須要思考的第一點。

第二，績效指標要不要出來？不列出來就是這樣的結果，再怎麼改就是這個樣子。不要以為考績是主管的權力，其實是頭痛時間，真的是負擔。不管你的目的在哪裡，你會希望好人出頭，結果你會發現那是「反激勵」(demotivated)的最好工具。考績辦完以後，好的人會覺得我本來就是那麼好，應該的，不會覺得很高興。考乙的人就認為我是非常非常差，有沒有人來跟你感謝？真的沒有看過乙等的人跟你感謝過，所以基本上它已經變成 demotivated 了，完全不是激勵的工具了。所以，真的已經到了要改的地步了。

黃研究員臺生：

我們做這個工作久了，就是這麼一回事，剛剛也講，這裡面有很有策略上的運用，所以政府機關的文化，有時候不是三言兩語講得出來的。

廖研究員世立：

剛剛講到策略運用，處長也談到。我深深覺得投票是最不好的，但那是不得已的，除了剛剛談的策略，另外還有一種是去拉票，譬如剛剛處長講，大家都講好一定要有一個乙等，但是有的主管可能比較老實真的提出一個乙等人選，那這個人真的是會乙等，為什麼？其他人不打乙等，只會打一個差距，例如打八十分和八十一分，想給甲等就打八十三。所以這樣子的運用，真的每一個當主管的，反正到考績的時候是非常痛苦，所以我們如果把制度改了以後，每個主管到考績的時候會很高興，那這個制度就成功了。

主席：

這可以寫一本考績政治學。其實我一直講，從 top-down 的一個好處就是，主管給部屬一個理由，說明我必須要做某些事，當然這裡面你可以用一些策略去繞過去等等，不過剛才黃處長講的內容，有一點是由中而下 (middle-down)，不

是由上而下，跟這個講法可能還有一些差距。首先現行在做的給分或是給比例的標準，或者說它的主要的思維，或許只是一個考量單位的衡平或團體的默契。比如您剛剛講的，只是一個主官或主管的嚴苛程度不一，或者只是因為政治考量，這個跟所謂運用績效有沒有達成來給一個分數（當然若干程度也有目標），這個有差距。

第二個是，它比較 middle-down 是說在一個機關裡面去做一些分配，比如清大被限制在三分之二的人，可能不會那麼認為，可是也許有人認為教務長是個很有膽識的一個主管，其實這就在於各單位的衡平，明明別的大學都已經打八成的甲等，為什麼清華就三分之二？清華是不是就不如台大？清華的行政資源、幕僚作業是不是就不如台大、中央、成大呢？這個所謂的 top-down，可能就變成要在這個層次去思考，所以這個 top-down，我剛剛講是有一點 middle-down 的意義。所以這個 top-down，可能總體要來做一個調控，而個體可以鬆綁，我打了這個分數，機關可能可以給予彈性。

游研究員玉梅：

我這裡有一點點不同意，我剛剛說原則上我同意團隊績效來決定，有一點點不同意的地方是，就像考績法第十四條規定公務人員的考績要主管人員就考績表來評，就是他的主管人員而且是直屬主管，程序上有寫主管人員先初評。基本上就是說，院長要打各部會的績效，他依據的是什麼？當然我們有施政方針，整個國家的施政政策，就是那個部分施政方針訂出來。事實上我們現在是 bottom-up，最後的施政方針是各機關定出來的，所以那個部分應該是有 bottom-up。行政院長在打的時候，他不是自己打，他甚至可以說你自己自評，或者另外的一個可能是 360 度評估，無論如何，最後是他統籌給一個分數。我為什麼這樣講，是因為我覺得現在我們有太多的業務，事實上是要跨部會，這個部會會不會成功，事實上很多是別的部位支持，而這個東西誰能夠評？如果只有他的直屬主管來評，那會有缺失。我們現在聽到很多機關主管誇他部屬，說你出去就是扮黑臉，我就是扮白臉，出去就是要反對很多機關的，反正是其他部會提的，你就要抗拒到底，就是要為我們的部會。事實上我們的施政成果是一體的，所以那樣做的話，回來了可能會說你在外面扮黑臉，所以我很欣賞你，但事實上對整體績效是有影響的。所以在這裡面，我比較沒有想到院長打部會首長那麼高的層級，我們比較強調我們的機關裡面，如果說科長打到下面部屬，那你有沒有想到你機關的工作運作完成，事實上是很多單位的配合。所以搞不好你很強勢下面的人很紅，他可能不在意別人，在團隊上你這個機關可能很好，別的機關不見得很好，所以我覺得評的時候可能要比較多的團隊那種評法，所以那個部份就要改掉，而不是只有一個人評。譬如科長這個分數就是這個分數，那是團隊的分數算你的分數，但是下面那些人的分數，可能不是你給他的，因為你給他可能會破壞整個團隊，我覺得這個部分是要精緻一點，我覺得有點粗糙了，但理念我覺得是很好的。

主席：

這個 top-down 考出來的分數，可能不是只是坐在那裡自己腦內的變化而來，

也許可能 360 度對不對？他可以從各方面去蒐集他的資訊，最後下一個判斷，這裡面可能包含特定單位的配合合作程度，尤其你站在上面的觀點來看，你當然是看整體績效，你反而不是本位主義。因為搞不好你很強悍，但我在上面這層看，你看起來就不好，你配合度差，不同部會各不相讓，這個也許都不是很好，我的意思是也許有它的思維，部會當然也有它的考量。

游研究員玉梅：

考績現在是不考政務官的，所以我覺得不能去想那個層次。我們在設計這個制度時就要去想比較低階的，因為政務人員根本不在這個考評範圍之內。

主席：

我想下一次我們剛好可以討論團體績效，我們就可以在不同的層次來思考。

黃研究員朝盟：

我只有一點補充，就是我們在講常任文官是第四權，所以如果用行政院長、政務階級先去分配各部會的成績其實會有問題，會破壞常任文官的中立精神。我是說行政院長先給環保署幾分的那個動機，跟它的效能沒有什麼太大關係，所以可能不能到那麼高的層次。

主席結論：

下一次，對團體考成怎麼做，做到什麼層次，哪一個階層，特別可以值得討論一下，那就這樣，謝謝大家。

柒、臨時動議：無

捌、散會。（下午四時）

附錄七：「公務人員考績制度改進之研究」專案小組第八次會議會議記錄

壹、會議時間：九十年九月十九日(星期三)下午三時正

貳、會議地點：考試院傳賢樓九樓第二會議室

參、會議議題：一.考績辦理前，應否由考評者與受考人進行面談，使雙方有溝通機會之相關問題。

二.團體績效考核之相關問題。

肆、會議主席：余主持人致力

記錄：詹益嘉

伍、會議人員

出席人員：張研究員紫雲、侯研究員景芳、廖研究員世立、林研究員文燦、
劉研究員宜君、黃研究員朝盟、陳研究員志瑋、曾研究員德宜

列席人員：周蕙蘋小姐

陸、與會人發言紀錄：

主席：

由於前幾天颱風來襲，今天是颱風過後首次上班，多位於公職服務之研究員任將會非常忙碌，所以有八位都沒有辦法來，我原先是想說是不是要把這個會議延期舉行，但是又不知道能不能通知到大家？所以，今天還是就我們能夠來的夥伴，大家一起再對這兩個問題討論一下。我們在這個暑假期間，對於很多的問題都做了很深入的討論，那當然這個討論我覺得它的意義並不僅侷限於在對這個問題的探討跟了解，它事實上可以牽連出很多其他相關的一些理念，乃至於背後的一些比較深層的邏輯，或者一些意識型態等，都可以藉此討論突顯出來。

當然我們這個詳細的會議記錄，就如參事所說的做這麼完整會很辛苦的，不過我相信這樣有它的好處，將來對志瑋去做彙整有益，因為這種正反的立論的意見，也只有在小組討論裡面才能夠充分的表達出來，從這樣的過去幾次會議，再加上今天的會議，我想我們大概對於考績制度的一些重要關鍵性的問題，都有若干程度的討論，也由各位研究員充分的表達意見，所以今天這個會議，應該是我們對於銓敘部所提供的這些問題之最後一次討論，所以這次討論結束之後，下一次的會議，當然我們要找一個時間，我們可能就要開始，針對我們已經撰寫完成的篇章發給大家事前閱讀，然後再來這裡請大家提供一些意見，甚至從閱讀過程中就一些可以整合的部份，加以協調與整合，比如像劉宜君劉老師就講，她寫的那個裡面可能寫一寫就寫到理論的部份，那也是黃朝盟老師在撰寫的部份，那將來怎麼樣的調整整合，我們到時候再來看看。對於我們上一次的會議，這裡有一份記錄，大家有什麼問題或者意見要修改，因為這個記錄做得很詳細，我相信當有很多人沒來時，給他們一份參考後，也許有助於瞭解我們的討論過程。

如果對於會議記錄沒有問題，我們是不是可以今天可能用比較精簡的時間，討論一下今天的這兩個問題？第一個問題是有關考績辦理前，是不是應該有考評者與受考評者進行面談，使雙方都有溝通機會。這樣的一個問題，我想是不是也還是照往例，我們請在座的大家先表達一下你的偏好，你覺得應該要有一個這樣的設計的，請舉手看看，應該要有面談的這樣的機制請舉手，我們破紀錄難得有

一次所有在座的都能夠舉手，七位是不是，好，那我就不寫在黑板了，益嘉請紀錄下來，這題是七比〇，有請廖主秘您先來談一下您的看法。

廖研究員世立：

主席、各位夥伴大家好，我想對於這個問題，可能爭議會比較少的原因，是因為實務上本來就有溝通啊，就是一種化解誤解的方式，可以有助於雙方了解的一種非常好的方法，那麼以前沒有規定，可能的考慮就是說理論跟實務上的一個出路而已，換句話講，只是考量是不是做得到？這樣的一個問題而已。事實上目前雖然沒有規定，但是在實際上的執行方面，如果有問題，都可以再做溝通，而不是說一定再年終考績的時候，才來做這一種所謂的一對一的溝通，所以我在想說這個題目應該是比較沒有爭議的。我想我會採行這種看法，就是說在這種理論上所謂的雙向溝通，應該是有助於考績的正確客觀地評核，這個應該是一個非常正確的方向，那當然在這設計的時候，唯一要考慮的是在「可行性」面向上，所以我想在部裡面在這方面的設計是有兼顧到這樣的考量，就是說你各機關如果在考績的時候那可以做出進行面談的這樣的動作出來，我想這樣子是比較適當的，我想對於這一個問題，我想先發表這樣的看法，謝謝。

主席：

好，謝謝，因為有人有進來開會，所以贊成的人數是七加一，共八位。

張研究紫雲：

這部份的話我們是持贊成的立場，但是我們是覺得說，如果是在法條明文規定的話是用「得」而不是「應」，因為我覺它應該是要保持相當的彈性，由長官或者是在那種狀況的時候，他來決定說是用「得」來面談這樣子，而不是硬性地說我打這個考績一定應該全部通通都要面談。

主席：

我想這個是另外可能要討論一下的，就是事實上這個也跟實際運作上有關係，就是說就算是法條明文沒有訂，你本來就可以談，對不對？但是當然是說訂了「得」，那也許不知道有沒有人是強烈到認為，「應」進行面談？換句話說，當面談程序變成整個流程程序制度上必備的一個要件，這當然是採取更為強烈的立場。如果就這個來討論，有沒有主張是應該一定要用「應」實施面談的，換句話說將「面談」作為我們打考績必備的程序之一了，贊成的請舉手，五位，反對的請舉手，兩位，還有一位是其他。志瑋，請你先說說看你的看法。

陳研究員志瑋：

其實對這個問題的話，我覺得應該是說還要再考慮其他的因素啦，也就是說原則上我會比較傾向於要有面談，可是如果說是應該面談的話，就像張秘書講得可能會失去它的彈性，那這個問題，還是牽涉到一個可行性的問題，也就是說如果它是用硬性規定的話，那可能會有一種結果，有些機關會變成一種文書作業，虛應故事，還是要再制度上面設計，怎樣才不會讓它變成一種形式化的結果。

主席：

那我請問，現在目前規定說是「得」，我們在實際運作上有沒有面談，比較

多還是說基本上都不談。

廖研究員世立：

目前沒有規定啊，當然就沒有面談的比較多。

主席：

那我們預估一下，比如說修正成，我們現在還沒有修嘛，法條上變成「得」進行面談，那跟現在沒有也差不多，差不多，所以基本上就是不會有，如果不強制規定是不會有，對不對。

張研究員紫雲：

我覺得說我們現在考績都有一些考績委員會，而且事實上有些機關對它自己本身考績的會做一些內部的規定，當有一個「得」的時候，事實上它的考績委員會或是員工本身，他們會在去運作到某個程度，大家都同意的方式裡頭去處理它，所以我覺得這一個部份用一個「得」的話，其實也是對不同的機關的特性的一種尊重，所以這個部份我們持用「得」的態度，謝謝。

主席：

我現在問題是說，我想請教一下就是說，在實務上「得」的情況下，會面談的有多少比例，是比較高呢，還是大家就仍不面談比較多？

林研究員文燦：

這個我們實務界的都知道，訂定「得」的字眼，我想這個叫「懶惰條款」，只要有「得」的話大概就...，因為我們知道這件事情事實上對主管來講，是比較難處理的事情，那大家都喜歡當好人，那如果在法律上能夠有「得」的話，就有彈性，我舉個實際的例子，像那個我們事業機構有個用人費率的規定，我們以三年的用人費平均為原則，結果各個機關都有要突破，它說你上面寫個「原則」的意思就是有彈性，那還好是主計處現在卡這個的時候非常緊，因為每年它軌預算的時候，不靠這個來軌，是沒有辦法，而且都控制在它手中，所以各個事業機構每年都提出要「得」，行政院主計處都不讓它「得」，那我的意思是說「得」這個名詞所指涉的事務，事實上如果認為面談是必要的話，那在法律上應該要用「應」的字眼，不應該用「得」，否則良法美意，會付諸東流的。

主席：

那我想請教一下就是說，贊成面談的有八位，我們在座都贊成，那就想了一些它的好處，那我想請問一下，那談了會有什麼壞處，否則為什麼讓大家可以自由選擇談與不談的時候，大家都不談？這是因為懶惰？還是它有什麼副作用？剛才也提到，他說大家都想做好人，那我想請教，為什麼「不談」比較能做好人，「談」完就容易變成做壞人？為什麼？它的原因在哪裡？也就是說談也有兩種狀況啦，一種是相談甚歡，你說要甲，我也就給你甲，談完大家不會有事，對不對？另一種的情況是相反，那反正絕大部分也都是甲，所以唯一可能就是說，談的時候我要給你乙，但是他仍然要甲，對不對？

林研究員文燦：

我們到台積電的時候，那台積電的副總是新加坡人，他口才很好，他講說他

們機關都要面談，然後他跟我們說談的時候有很多技巧要注意的，比如說你今天要對事不對人，他會跟你講說老林，你這個做得不好，你不能這樣講，你要講說老林你是非常好，不過你這段時間做得哪一件事情做得不好，所以我有意見是對這件事情，不是對你這個人。他是說談要有一定的技巧，問題是說多少主管有那樣的技巧？能夠把它分的清楚說我是談事，不是談你這個人；另外一個就是，當你跟他談結果的時候，說你是甲的時候當然很高興，談乙的時候他還會那麼理智說，這是針對我做得某件事情，而不是針對我這個人？事實上我們現在最難過的是說，考績的目的是說是希望能夠對未來的行為能夠有改正、有修正，但是我們現在考績最主要的是在告訴你結果，很不幸地你考績是打乙，代表你考績獎金可能怎麼樣，你陞遷怎麼樣，所以就是說一般來講，當我們面談的時候，如果是符合其期待的時候大家握握手就過去了，而會產生問題就是有對立的時候，結果不是他能所接受的時候，這時候就是會對立，所以這時候如果說是「得」的話，那也很可能產生一種情況就是說，今天我當處長，我會找那一些考績打甲的人，告訴他我們來談一談，就對那個乙的，反正「得」嘛就得不談了。所以說我想，既然說面談這個事，是應該要追求的，而且制度上，考績上有一個很好的配套措施的話，那麼在法制上，我是覺得應該是用「應」的方式，不必有彈性，否則還是一樣，沒得談，或還是選擇性的談。

主席：

那我們先熱烈歡迎我們侯司長進場，司長，要不要發表一下。我們今天討論兩個問題，第一個是考績面談，認為贊不贊成，那「得」面談，您贊不贊成考績要面談。

侯研究員景芳：

這個在我們施行細則裡面已經放進去了，我們原來的規劃裡面有。

主席：

那您是贊成？

侯研究員景芳：

贊成。

主席：

那贊成加一票，那如果是說強制叫做「應」面談，不是「得」，施行細則擬的是「得」進行面談啦，我們是「應」，也就是說把面談列為更強烈一點，變成說是考績完成的必備條件，你個人贊成不贊成這樣？

侯研究員景芳：

事實上喔，有那個面談的話我們也有考慮到說，會不會有那種類似陳述意見那樣，要不要做成記錄，就比較麻煩啦。

主席：

那這個施行上面的細節有一個就是，它要不要變成一個記錄，那這個會影響你的決定嗎，如果要有記錄，你是贊成不贊成，如果不要有記錄，你就同意嗎？

侯研究員景芳：

事實上這個對我來講的話，是沒有差，但對人事機構來講會累死的，如果都要記錄是真的是滿累的，所以說我贊成是用「得」，讓單位主管有他自己的選擇性，但是「應」面談，則是規定要強迫面談的話，但你面談的對象是對所有的人，還是對可能考列乙等的人來面談？

主席：

這個問題我們等一下會討論到，到底你要談什麼？跟誰談？但是就從工作量的方面，你是比較持反對的立場，還是其他，贊成還是什麼。這樣好了，要不然你等一下再投這一票沒關係，我先跟你再報告一下，我們剛才討論過的這幾個，就是說「得」我們因為剛剛講，第一個一開始大家都說贊成，也就是面談有一定的好處，那好，「得」面談嘛，大家都贊成而且認為面談有一定的好處，那我們就問了一個問題，如果「得」的時候，會去面談的機關是多還是少？這大家都很悲觀，那既然「得」的話，大家就不會去做，能省就省，換句話說，就等於這個好處是沒有嘛，那當然這個裡面討論也有一些說，那為什麼這些機關都不願意去做，除了偷懶之外，也許他認為面談完會有一些副作用，有一些壞處；那這樣講的話，「談」它有好處，但也可能有壞處，「不談」有好處，也可能有壞處，這些到底是什麼？那剛才林專門委員提了一個就是「面談」就是說會衝突，對不對？你來了我就告訴你，我給你乙，現在就牽涉到我們面談怎麼進行，談什麼？是我們有了結果，把他找來面談，告訴他結果嗎？還是說在我要評定一個結果之前，把他找來，蒐集我要評定這個結果的相關資訊跟要素呢？你到底要談的是什麼？還有一個剛才您提到的，要不要做記錄？因為如果是「應」它變成也許必備的完成考績的要件的話，它應該若干程度要有個記錄，即使不是內容詳細記錄，至少也要有面談過的記錄，對不對，所以這是幾點都可以來討論的，所以我想這樣好不好，第一個我們先談，在我們心目中的面談是，我長官已經決定給你打甲乙，然後找你來談一談，還是說長官為了要知道我應該要給你打甲乙，所以來找你談一談，大家心目中的面談是什麼？我來問一下看看。剛才我們大家說贊成的時候，張秘書您是指事前還是事後。

張研究員紫雲：

我想事後是告知而已，不是面談，那當然就是說以主管來說，他因為一整年跟受考者一起共事的時候，他心裡頭也許有一個初步的看法，但是應該是說，他應該在做出考績決定之前找受考者面談。

主席：

幾位是不是也是。

陳研究員志瑋：

事後的話可能就像這次大法官四九一號解釋，屬於那種申辯，而不是面談。

主席：

所以如果這樣講，那朝盟所擔心的這衝突，應該不發生吧，因為面談不是把你找來跟你講，我要給你乙了，這不叫面談了嘛喔，所以這個當中，不應該有這種衝突，或者說你可以避免這種衝突，是不是可以避免，如果是這樣的話。

黃研究員朝盟：

面談的時候通常你是要去談，去年我們設定的目標是什麼，今年我覺得你達到百分之多少，然後看對方有什麼意見，這其實要討論實質的，那你既然對人家很滿意，然後又給人家乙等，就很慘。

侯研究員景芳：

不過這之前要有目標管理，但很多機關很多單位裡面幾乎都沒有做目標管理，以我們司裡面來講，我們司是擬定法規的，像很多法案送到立法院去審，審了很多年都沒過，那這有沒有績效呢？

廖研究員世立：

事實上現在我剛剛提到說，有面談事實上那一種真的是一種告知啦，都是事後的，你把大家的考績幾乎都打出來了，就是叫你這個主管，等於要去面對這個被打乙的同仁，要進行安撫，不要給他有反彈或什麼的，所以我們在講這裡的面談，應該絕對一定要定位在還沒有打之前，一種比較客觀廣泛收集資料的一種方式，就等於是加強所謂平時考核的不足，有時候平時考核只是主管他單方面的觀察，但是你面談的結果，因為他知道面談的結果會影響他的考績，他會把以前你都不知道的東西都搬出來，給你做一個參考，所以我在想說，有一個「得」那當然是比較考慮到可行性，另外一方面我剛剛看了法條，事實上它這裡面就是說後面有一個規定就是：「辦理的情形列入該單位主管的年終考績的參考」；事實上這一條，後面這個尾巴，目前好像是沒有落實，如果你將來把它落實下去的話，那你這個單位主管就自己會考量，自己到底要不要面談，單位都沒有面談，然後你考績出來都沒有負面的作用，那當然好，但是如果你都沒有面談，結果發生了副作用，那你這個主管的考績當然要受到影響。那這個法條裡面，有很多，我說我們當時那個韓司長在講說，其實我們考績的法的規定，事實上不是不好，而是沒有落實，就像上一次我們談的，各官等裡面要進行評比，結果也沒有啊，就像這個一樣，它這個事實上也有提到啊，它的一些喔，它說各機關單位主管對其屬員之平時考核應依規定確實辦理，它的辦理的情形要列入各單位主管的年終考績參考，那如果沒有，應該照道理他的主管的考績要不好，但事實上現在都沒有這樣做，所以才會有這樣的情形出來。

侯研究員景芳：

不過這一次考列甲等的比例每一次七十五，各位有看報紙上，它裡面有一個附帶決議就是，一定要同官等作比較，所以這一句話裡面，以後不知道要怎麼樣來比較，現在也是很麻煩。

主席：

所以以後簡任官裡面會有四分之一不是打甲等了，薦任官裡面也會有四分之一，這樣子，換句話說這個如果這樣一定完，你有沒有照著這個執行，很明確就可以看得出來，不像以前講說沒有辦法確定他沒有照這樣比，對不對。

劉研究員宜君：

我對這個問題當然是，因為我本身已經完成企業方面的那個報告，當然是會

受到那樣的影響，那我是覺得說我是比較贊成用「應」的方式，既然要做的話，就把它認真做，另外我是認為說在執行的時候，因為有的時候不是所有的主管都滿會去做溝通，因為溝通中不是全部都是講好的事情，可能會講一些這一年來表現的一些缺失，可能要改進的情況等等，所以我是覺得在溝通的時候，事前可能還要先做一些功課，比如說做自評，就是自己先去想一想，這就是表格的設計的問題，就是先想一想可能有哪些項目，我今年大概哪些做不好，那我需要改進的地方等等的情況，那這樣子在溝通的時候有一些依據，不會太天馬行空，或者說不太著邊，其實有些主管只講好的，對那工作其實不會很有幫助，因為我覺得既然要好好運用那個結果，譬如說一些獎金的發放或者運用，我覺得那個過程滿重要的，所以我除了覺得要「應」以外，我還覺得說要做自評，然後呢我還覺得說，表格的一個設計上應該要用一些方式。那還有就是剛才侯司長有講那個作記錄的問題，我是覺得說是不是在那個表格上，能夠雙方都去簽名，我覺得這就是一個負責任的方式，因為做記錄其實很麻煩，而且人事室可能要很耗時間，因為大家覺得說不要做，一定就是覺得花很多時間，主管他有沒有這樣的時間等等的情況，我倒覺得說其實有時候要一個月前就開始去構思，他應該怎麼去排這個行程，他可能一個禮拜都沒有辦法完成這個工作，他不可能每天都在溝通，也可能一天就溝通一個，這樣的情況，所以我覺得他是需要花一段時間，所以我是比較贊成是「應」，而且他的過程我是覺得要經過一個設計，自評加上簽名的一個方式等等。

曾研究員德宜：

主席，跟各位報告一下，我在做那個各國的考績制度的分析的時候，像剛剛侯司長講的那個顧慮就是說，是否說加上「應」就意味著要做成一個書面記錄，以履行確定性的問題，那我想說好像「應」面談跟「應」做成記錄，並沒有聯結在一起。在文獻上不管是美國或是英國，他們只是做考績的時候有個資訊的溝通跟瞭解上，包括對考績項目的意義及你的工作表現，重視是一個溝通的過程；那你從法制的角度的來看的話，可能就設計說希望用簽名的方式，或是透過一個怎麼的舉證，我認為它是一個「程序性」以及「溝通性」的過程，所以並不必然會造成文件的增加或是程序上的繁瑣，這是我的觀察跟想法，謝謝。

主席：

我請問一下在座的幾位長官，你們以前打過很多次考績，有沒有跟部屬面談的經驗，那時候沒規定，但是你有沒有去面談的這樣的經驗，有沒有？大家有沒有經驗，有，那您怎麼談？談完結果怎麼樣？

張研究員紫雲：

其實我想只要當過主管的人，一定會發現到說快打考績的時候，有的是部屬會主動來找你，有的是自己會覺得說，因為我打的時候很強勢的，只有二分之一，所以那個壓力是很大的，那一定會碰到有的是要升官等的，有的是要升等的，那有的是要準備升等考試的，有的是有某種情況的，所以這種情況的時候，大部分有特殊狀況的，會找適當的時機跟他們談，那以我所接觸過的長官，也都有這樣

的狀況，大概還不至於說一定送給你禮物，但是大部份就會婉轉的，不會說直接告訴他說我這次打給你乙等，但是幾乎就是說會讓你了解到說，你今年可能某個東西比較慢了，或你雖然很努力但是因為有這樣的限制，在這樣的團體裡頭有這樣的狀況，所以你還是擠不進去，就婉轉的讓他了解到說，當然這中間就像剛剛林專委所說，一定要就事不就人，因為人都很努力，尤其是碰到說，今年是他的關鍵年的時候，幾乎就是說還沒有年度開始，他就非常的努力非常拼命，那這種情況的時候，尤其考績二分之一甲等的時候，真的這種狀況是一定會有，那我的感受是覺得說，我們在書面上有這個東西的時候，是可以讓主管注意到有些狀況，你應該是用面談的方式去處理，那是不是要做，我倒覺得說可以讓這個機關的團體或主管他們自己來做決定。

主席：

你那個談的經驗還是比較傾向告知，就是事後結束了這樣，對不對。

張研究員紫雲：

嗯，等於是你要打的時候，等於說我要落筆之前的時候。

主席：

那你已經知道要給什麼等第了？

張研究員紫雲：

初步，大部分都有這種狀況。

主席：

司長，如果在法條上說，你「應該」要有面談，不是「得」的話，那是你自己可以決定它要不要有，它變成說考績過程中的必備條件，那當然不一定要記錄，剛才也講了，也就是說內容不必做記錄，你最起碼有個證明我們曾經談過就可以了。

侯研究員景芳：

沒有想過，就其他。

主席：

不太一定嘛？好！那對這個問題還有沒有什麼要補充的，或者...，朝盟你在寫理論的這方面，比如說像這種考績的程序方面的一些限制，有沒有什麼。

黃研究員朝盟：

理想上來說，就像我們今天的情況，所有的理論它是支持說，考績如果是偷打的，就是自己打沒有告知，沒有溝通過就失去意義了，考績本來是說要幫助績效改進嘛，那所以在面談的過程裡面，剛才大家講過的一些，那還有包括說，比如說設定未來的目標，其實也應該在裡面，就是說其實每一年在打，如果說他不是第一年的話，今年在打考績照道理講，我們談的基礎是說去年我們兩個一起同意的目標，那我覺得你達成多少，那你自己覺得，然後有這個溝通，最後有沒有共識倒不一定，就是說基本上有這個溝通然後簽名，另外就是要去協調未來努力的目標，因為之前大概都會有，私部門大概都會有快打考績的時候，一、兩個禮拜前就每個人拿到一個單子，就寫說今年預計要做的最重要的工作有哪一些，哪

你覺得可以被評估的標準有哪一些，自己列說我可能達到什麼水準，然後你用什麼方法來評估，那長官拿到以後，那長官他會有不同意見啊，那這就是一個很好的溝通的機會，就那個長官可能看到就是說你自己認定的目標不對，其實我們對你的期望你可能應該做別的事，所以這個時候有修改，最有一個 agree 大家簽名說，明年應該做什麼，所以它的功效大於只是最後那個成績，照理說它是一個承續性的，承接過去然後繼往開來這樣子的一個過程，所以我才會說應該要「應」。

主席：

那這個比較理想型的，其實我想在企業界，若干程度有這樣子的一個過程，而且會告訴你比如說工作項目哪裡不好，怎麼改進等等，我想請教各位，在公部門，即便是事後告知，比較多偏向於告訴他說，因為你時機不對，別人比較需要，所以你今年打乙，還是說偏向於告訴他說，因為你真的哪裡工作不好，可以改進，所以你今年打乙，在我們做長官跟部屬溝通過程中，或者在你被別人打考績，我想假如也許在座都沒被打過乙，就是說當你告訴他你的部屬，他被打乙的時候，你是包裝成在談事情談績效，還是談只是人、時、地等因素的錯誤，因為別人比較需要陞遷，那一定要有三分之一的乙等，其實你也很好但是你知道我們不得不只好就是給你乙，請問是哪一個？

侯研究員景芳：

公務人員的個性裡面大部分都傾向後者。但是剛剛講的那裡面主要是配套，你講的考績裡面最主要是提高績效，所以說它這個裡面整個配套裡面，比較理想的話，就把它變成為討論績效等等，事實上你也可以在法條裡面加上一些，面談的要項內容。

主席：

就是針對工作績效進行面談？

侯研究員景芳：

但是你設定的話，這就比較麻煩，為什麼？以我們銓敘部作例子，公務人員所有的案子都是升等銓敘的問題，我不能說我們今天預計要辦多少，因為我們都是被動的，根本沒辦法設定目標。像我們公務員有時候承辦案子的多跟少，不是他自己能夠決定的，所以說你把它設定目標的話，那目標是什麼？只有不要延遲公文，或許還能當作目標，其他的話很難預計去設定。公務人員團體績效考評也是一樣，像那個行政執行處催繳滯納金的成效，很難事先設定預計要達到多少錢？

廖研究員世立：

就是說你這個面談，你把它定義在什麼？剛剛司長也談到，說公務人員比較傾向後者，那個是因為已經到後面一個結果才是這樣，我是說像當主管平常也是這樣，你遇到工作上有什麼不對需要指導，做不好當場就一定是講了嘛，那這個算不算是面談，事實上在平常我都已經告知過你了，但是你一再犯，那你就要知道年終考績會被打乙，那你說這樣子算不算，你在年終的時候告訴他，已經事過境遷了，那個已經是多久前的事情，搞不好他已經忘記，那也沒辦法。我的意思

是講，面談如果要規劃「應」的話，一定要有一個面談的辦法出來，可能要很多種型態的辦法，因為你的對象不一樣，比如說戶政人員來說，基層人員一大堆，那一個股二、三十人，一個科那麼多人，你怎麼樣去面談去管理？每一個單位可能都有它不一樣的執行型態，所以我是說像這樣子的一個方式，要用「應」面談的方式，一定要有很多的配套方式出來，因為我們談到就是好像就是說，面談有很多好的地方，那你要採納的時候，也許這些都要考慮進去，事實上在平常有很多主管，我們都發現過，公文都用丟的都有啊，那你說像這樣子他自己也心裡有數，像這樣子的話你說到最後才告知他，沒有用啊，等於是平常就已經告知你了，如果說你又不改你再犯，那你年終一定乙。

主席：

主秘這個，我提兩點，就是說可以從不同的角度來想一下，也許在這一年當中，我們當然考績是最後打的，其實有很多的機會場合，長官部屬會溝通，甚至會溝通到摔公文來溝通，表示非常不滿，這都有，對不對？不過就這個考績最後並「得」或者並「應」進行面談，我個人的想法是這樣，它應該是說你這個要打考績的人，這個主管對這個部屬這一年的績效，在你腦海中有一些圖像，有一些記憶，那他面談最大的一個好處是雙重檢視及確認，再去查一下我腦海中的圖像正確不正確，也許是我甚至忘了我曾經犯了一個很大的錯，我摔了你的公文，我都忘了，或者我曾經有一個很好的表現，我也許忘了，換句話說，部屬心中也有一個腦海的圖像，我做的怎麼樣，對不對，雖然他一定要爭甲，可是每一個人對它自己大概做得怎麼樣，也心裡應該有一點數，就是說如果談實際上，你什麼事情做的怎麼樣的時候，所以我的感覺是，如果在最後這個面談尤其是在事前做，變成有一個幫助你主管蒐集資訊，再去確認一下你的圖像有沒有遺漏的，有沒有錯誤的，誤解的，類似這樣，比如說那次你哪個案子辦得不好，也許部屬說不對不對，那個案子其實不是那樣的情形，也許是什麼樣的因素，不可抗力，所以我才這樣等等啦，我的意思是說這一點，我就是在想，如果是這樣，當然你前面在講的，平常確實都有在談的，那個算不算，我想比較狹義的定義，那個不算，應該說你最後要打考績的時候，來做一次正式的面談。

廖研究員世立：

其實你像這個印象最深的就是，平常考核的時候，你把有這樣確實發生的事情記錄下來，那才是最正確的。年終的時候根本沒辦法啦，那麼久的事情，有時候那這個主管如又換了，或又一個對那麼多人，他怎麼可能記那麼多。

主席：

所以它這個面談，就有兩種，很多種方式，一個就不是說你最後要打考績前做面談，而是變成你全年度時時不斷地在面談。

黃研究員朝盟：

就我知道雅虎(Yahoo!)是季報，就是季面談，主管在打考績的時候，通常就花整個月的時間來面談所有人，然後他們平常也做，那他們都會要求主管，甚至

是需要法律上保護自己，就是如說有人被打不好，會有人告你，所以它就要求主管，像你剛才說的那種重大事件，就要記錄，然後每個人總共發生多少次，季面談的時候攤出來說，我總共記錄了你幾件好事壞事，然後同意就簽名，所以就會變得很科學，四季加起來就是那一年就對了，所以那一個人的表現就四季加起來，而且這三季大家都已經同意都簽過名了。

陳研究員志瑋：

其實我覺得其他方面，還有包括這次討論的面談，我覺得有個很大的問題就是說，行政機關的主管有沒有把考績制度、這個面談的制度當成一個領導統御的一個部分，剛剛黃老師講的 yahoo 的例子，事實上我覺得就這個主管來講，假設他的考績跟面談當成領導統御的一部份，那麼他可以利用這種方式作為一種工具，有這個工具的話，事實上他可以用在很多方面，而不是說像現在的情況，把考績當成好像是一種負擔，不得不做的。

主席：

有沒有一個可能就是說，應該要面談，至於如何談，可以讓各機關自行訂定，就是「得」的部分得在這裡啦，你知道「得」自行設計適合各機關的那個，我的意思就是說當然這裡面有不同的層次，就是說你如果要「應」，那其實你在一開始就「得」嘛，你連談不談我都可以放給你啦，這是一種。

林研究員文燦：

我先對那個主席剛才講的後面那個問題，其實「應」面談，我剛才贊成是要「應」面談，但至於我滿贊成您剛才提到說後面的就是面談的形式，用哪一種方式，這應該可以用「得」的方式去處理，就是你一定要面談，但是方式上用哪一種方式，其實也很難做統一的規定，我是覺得這個樣子。那現在有一個我的自己的感覺，我們對於面談的界定要不要界定那麼清楚，事後叫告知，事前才叫面談，在我的感覺，沒有辦法這樣子的一個界定，那事實上你在面談的時候要把這件事情做好，我們看過那個審計，審計它有什麼事前審計跟事後審計，所以面談要真的講，也有事前面談跟事後面談，應該有這樣的一個東西，那面談應該要有一個「再確認」的一個功能，就是說現在我們考績都要建立在平時考核上面，那到底平考你記了我幾點我也不知道，比如說我是主管我認為這件事情很嚴重，我記下來，可是因為我們認知上有差距，也許部屬不認為這件事沒什麼，早就忘掉了，或者是部屬那時認為很生氣的事情，可是主管認為也沒什麼，所以變成大家會猜來猜去，就是說你所知道的事情跟我所知道的事情，可能不一樣，但是如果你把面談建立在平時考核上時，然後再透過這個面談的機會，再確定一下說原來我對那件事情非常的在意，那件事你確實做得有問題，那原來主管的意思是在這邊，因為事實上主管丟公文，不一定是丟你的公文，可能是因為他昨天跟老婆吵架了，丟得特別嚴重，所以很生氣，對你來講沒有那麼嚴重。

此外，也許今天有些公文辦得很不好，那長官就一笑置之把你退回去，你認為這件沒什麼事情，可是長官把這件事情放在心裡面，你還傻傻地以為說，我看我今年大概會打甲，想不到長官就是對你做那件事情就是非常在意，在這之間

會產生很大的認知上的差距，如果有這種所謂的面談的機會(所以我認為面談不一定是事後告知結果之類)，可能是建立在平時考核基礎上的面談，跟黃老師所提到，我想這個是滿重要的。我們都知道如果面談想要做得好的話，是告訴部屬今天或這季或這月或這年裡面，你這個事情好像有點延遲了，可能你要加把勁或處理了，這些是就理想上的，剛才司長有提到，有就事論事或者有就人論事的那一種，我們今天談這個制度上應該都是就事論事的事情，就人論事那就不用講了，因為即使制度設計再好，只要就人論事就會跟你動之以情，跟主管求情說他今天要考甲等才可以升一等，在這樣的情形下你真的不同意都還不行，當然這個也追究到公部門到底誰做好，誰做差，大概只有當過主管認為是對才是對，其他不見得有共通的看法，這個也沒有客觀的，所以說我的看法是這樣。

不過我也回應司長一個事情就是說，大家在談公部門裡面，事實上就一件事情到底好或不好，因為我們一般大概只能感覺到說公文辦得快或慢而已。但如果以局裡面的經驗，局裡面以前做過目標管理的做法，其實我們不敢說那做得很好，但至少在那幾年裡面我們可以說出來局裡面今年做了哪一些東西出來，講得出來，其實大家平時都很努力，銓敘部裡面也做了很多法案，但是一時要講出來你可能講不出來，但是人事局那兩、三年裡面很清楚，就是做了哪些事情，比如說我們給與處的施政計畫很抽象，就健全待遇制度，就這麼抽象，那麼到底給予處能夠做些什麼事情，我們就訂出很多目標，比如說我們要把總統、副總統待遇俸給條例做出來，要弄加給給予辦法，要把專業加給檢定，我們就可以訂出這種是屬於處裡面大家一個共同的目標，會放到各科裡面當作共同的目標，這是一種個別的目標，但至於公文那種是一般性共同的目標，每個承辦人都會遇到這個問題，比如說我們現在局裡面你只要超過二十五天未結案的話，就很嚴重。以前像司長說，公文一會出去後三個月能回來最好，我們可以慢慢消化，現在不可能這種事情，我們現在公文一進來就開始算時間，即使會出去那個都還算時間，你那個案子只要還沒有辦結，都還是算是你的公文處理時間，所以你會出去三個月，你那個公文還是算三個月，你比如說銓敘部你一個文過來，對不對，比如說三月十日過來，我們把你這個會出去請主計處表示意見，提出去四個月以後再過來的話，這時間都還算在這上面，以前都用贊成的方式，以前就是你發文出去就不算了嘛，回來再重新算，現在不是這樣，所以對我們局裡來講，每個人責任都很重，發文定案了才算數，我們現在局裡面已經沒有會出去後，大家來消化時間，已經沒有這種做法了，所以大家壓力就很大，所以類似這樣的東西，其實都可以作為一般性的個人目標。

我要講這段，也許雜了一點，但跟我們這個部分也有關係，事實上就是說，當你一個目標體系有建立的時候，你就更會結合到你的面談，你就不會發覺說不曉得談什麼，比如說我們訂定這個總統副總統待遇條例，訂在六月草案一定要弄出來，結果到了三月我看你什麼都沒有的時候，這個就滿那個的，我講的目的就是說，現在公部門很怕的就是面談不曉得要談什麼，不像私部門說產量多少，你達不到你就怎麼樣，公部門就是不曉得要談什麼，所以我們大家都很怕面談，尤

其主管最怕面談，因為主管能夠面談的就是告訴你甲等乙等，那其他沒有什麼可以講的，所以對主管來講很怕，那如果說有這樣一個東西，能夠配合我剛剛所提的，能夠讓主管知道要談什麼，能夠談什麼一個很重要的意義就是能夠就一件事情在談什麼，這個就跟就事論事的制度就可能就會結合在一起，也許主管可能就不會那麼怕，那台積電是跟我們吹噓，它說他們那些都是單位主管，都是屬於技術人員的，不像我們社會科學的應該比較會談，所以他們就更不會談，所以他們都把它放在電腦上面，就是說你遇到這個員工要怎麼談，都在那個電腦上面，就是說你就是在螢幕上可以點選及獲得技術指導，比如說你今天準備我林文燦去面談，你就看他今天情緒怎麼樣，怎麼樣就怎麼樣談，譬如說面談的幾個法則，第一個你要就事論事喔，還有這個講的話像老兄什麼的，上面都會有，供評考績者參考。事實上這是比較理論性的東西，所以說我是覺得剛剛主席所提到，應那部分也就是應要談，但是怎麼談，內容方面事實上可能我們也很難去規定的很詳細，可能就是得的部分，應該是怎麼樣，所以我另外講了一些東西，大家可以做參考。

主席：

你講的這個跟我們下一個主題有一些也是相關，不過我們因為時間的關係，我們就第一個題目，我想大家都滿同意面談有它的好處，它也許能夠促進彼此溝通的管道，或者建立這種管道，或者有這個機制加強彼此的了解，甚至於加強大家的互信，形成團隊等等，有很多好處，不過現在問題就是說，是不是要用一個比較強制的，用「應」的方式來建立這樣的一個機制，或者這樣的管道，那就比較有不同的看法，也各有依據啦，那我們這個問題就先談到這裡為止，那下一個其實剛才也已經談到，有關團體績效考核的問題，或者我們稱之為團體考成，我們贊不贊成做這樣的一個方式，就是 everything take into consideration，大體上贊成應該要做團體考核的請舉手，我看看。

林研究員文燦：

你做團體考成，我先做一個界定上問題，就是說你是針對一個機關裡面的內部單位來做團體考成呢，還是說機關與機關之間還要做一個團體考成。

主席：

一個是只有機關內各單位，一個是機關跟機關要比，機關內當然也一定要比，一個是機關間，一個是機關內嘛，對不對，贊成機關間含機關內要團體考成的，這樣可以嘛，這樣區分夠不夠。

林研究員文燦：

我再多講一句話，就是機關間的考成，事實上現在行政院是研考會在做，那各位知道現在研考會做那個什麼什麼要點，最近才擔下來那個要點，事實上我們在跟他們處長在談的時候，他告訴我們，那他也承認，他不敢去作個機關之間的考成，因為他絕對不敢告訴我說績效是經濟部比財政部好，因為這會陷院長於不仁不義，因為領導上會有困難，這個也提供大家做參考。但是事業機構之間，就是機關之間，有做這樣一個考成，也作為考績額度的一個參考，我提供一個這樣

的背景資料。

主席：

這個其實我們談到上次軍方那個其實有討論過一點，張教授有提過一個所謂動態平衡的這種，就是你比如軍團下面幾個師，各有多少的考績，然後你們那個考績，比如說，你平均就是八十、七十五、八十五的話，那你這個師下面三個旅，你給我打出來就是八十，差一點點，你知道，那個就可以到八十，就是說你的績效就這樣，等於是配額下去了，是 top-down。

林研究員文燦：

對不起打個岔，因為對這個很有意思，今天那個我們上次院會的時候，我們局長提出績效獎金的報告，結果林信義林部長他就提出一個觀念，就是說反正你就給我一個額度，比如說七十五，那你就不要管我說，反正我經濟部出來就是七十五，換句話就是，工業局他可能百分之百，那可能國貿局很爛的單位就只有百分之六十，但是平均起來就是七十五，他提出這個觀念，那後來跟他講說，我們這意思不是那個意思，後來就打住。

主席：

所以他還是贊成的，我們現在其實有三種，一個就比如說像經濟部，你說他下面各機關他可以去考成，對不對，各次級機關，一個就是只談一個機關，以一個機構，比如說經濟部內部各司處局去做考成，但是不跨到外面，當然這也許是就你說的困難度做高的啦，部會間，經濟部是不是比財政部好，財政部是不是比人事行政局好，對不對，院長你就是帶頭去打一下，那看看更難一點，那算了，叫陳總統打一下五個院，那算了啦，我們就這樣，等於有三種團體考成，到底考到什麼程度，機關內的團體考成，比如說人事行政局四個處，加上各局室，贊成的 6 個，反對的 2 個，其他 1 個。那其他先講一下。

廖研究員世立：

其實我是先講一講，等一下我有事先走。

主席：

等一下，我先把票全部投完你再走，來，部會次級機關，你比如說經濟部下面幾個所屬機關，這是第二種，贊成的請舉手，贊成 1 位，反對 4 位，其他 2 位。好，部會間的，去打這種分數，贊成的請舉手，贊成 2 位，反對 7 位，其他 0 位。好請。

廖研究員世立：

我先講一下喔，我為什麼說機關裡面是其他，我所謂其他事實上因為機關還是有分業務單位跟幕僚單位，那你如果說內部要做一個比較，本來就不平等，也是不能比較，那麼你一比較的話，那些幕僚單位絕對是吃虧的，所以我說你要比較，那業務單位互相比較，幕僚單位互相比較，這是第一個。那第二個說部會之間，就是機關間的我是贊成其他，是為什麼，事實上我是本來要提出一個第四種方式，就是以業務的屬性，人員的屬性來做團體的考核，比如說你只對人事人員，所有的人事人員通通性質都一樣，在工作上就可以績效來評核，所以我說用其他

的方式。那第一個部會之間，我的意思是說因為如果考績是要以機關作為考核的單位，那你用這樣的方式，也許在實務上可能會行不通，那行不通比較簡潔的方式，就是用部會之間，那麼就是剛剛林專委講的林部長那個概念，本來我是想這樣，我就是一個總體的概念，七十給你然後這個部長總集成，他對所有的機關他可以去考核，然後考核以後，甲機關比較好，乙機關比較好，之間再一直分配下去，這個是一個比較融合這幾種方式的一種，我是認為可能會比較可行，而且比較簡單，那也賦予這個機關首長責任去這樣，如果這樣考績有問題，你就是負責，我想我的看法大概是這樣子。

主席：

那我們現在還是從機關內的討論起，反對的，看看。

侯研究員景芳：

像有關於這一個裡面的意見，我是跟廖主秘是一樣的，我認為說你單位裡面，因為我們知道在評比各單位的時候，你業務單位跟幕僚單位真的是沒辦法比，業務單位裡面有時候也很難比，所以說如果要比的話，我認為說不太可能，所以我個人是反對。至於部會次級機關裡面我是選其他，如果它是同性質的話，可能要比的話，我這跟主秘是一樣的，部會之間一定是不同性質的，才叫部會，同性質就不叫部會了，所以說我是持反對的立場。但是如果真的是要比的話，就剛剛這個林專門委員講的，團體績效考評你怎麼考核，就剛剛講的這個林信義的例子好了，當時這個七十五裡面，最主要就是因為，當時我們在開會的時候，林信義是大力支持，但是林信義他怎麼評，工業局給一百，國貿局假設給它六十，他怎麼評，所以他這個考評也是主觀的，所以團體績效考評你要怎麼樣考核，怎麼樣才客觀，你必須要設計一套，能夠說服所有的人。像現在人行局裡面現在有做所謂團體績效考評，三十萬、五萬對不對，那他這裡面有沒有講到怎麼評比啊，也都沒有，裡面都是一些抽象的概念，團體績效考評到最後還是一樣，機關長官掌握了那一把尺在做評量，所以說我個人對團體績效考評怎麼來做，是持懷疑的態度，雖然說人行局他現在有試辦，試辦是用自由參加的方式，那我知道行政院外只有行政執行署有在做而已，其他沒有，我不曉得真的要做團體績效考評，你怎麼樣來做客觀評量，業務不同你怎麼比呢，跟公務人員一般的考績，到最後還是一樣我的看法是這樣。

主席：

好，這個我提一點，我同意各機關單位業務性質是不一樣，但是這個邏輯成立，就是他們不一樣所以不能比，不能打考成的話，這個同樣的帶到我們個人的考績制度，我們就不要做了，因為每一個人做的事本來就不一樣了，這是一個。那就沒得比，那人也不要比了，因為每個人你侯司長跟王司長也許做的就不一樣了，對不對，那這個邏輯我們可以來想一想，如果這樣，那其實考績是不用打，當然另外一個就是，反過來講，這個比當然我們現在是一直還沒有訂，有兩種比法，一種就是 ABCD、甲乙丙丁來比，還有一種就是，游副座她今天沒來她最喜歡講的，就是我跟我過去比，我跟目標比這是黃朝盟老師最愛講的，對不對，我

跟達成目標比，那如果是這樣，不見得不能比，你業務不同也是可以比，只不過它這個有分數，你好像覺得分數有高低就代表一個你比我好，還是什麼，也許未必是這樣，也許是你達成目標，當然事實上就是你比我好，或者說你比我差，但是那個差，好壞不是我跟你去競爭比出來的，也許有這種可能，我們就先提一下這個，各位去討論有提到的，看看。

林研究員文燦：

這個部分其實我應該先做簡報的，事實我們這個績效獎金實施計畫已經核定了，上禮拜已經核定了，然後在我們人事局業務會報已經宣佈了，那我在裡面有做簡報，所以我有簡報資料，一直想跟你報告一下，其實內部單位裡面，剛剛那個主持人所提的，非常正確，就是說，如果這個邏輯成立，那個人之間也不能比，如果說這樣就不能比的話，那大概我們這些績效評估這些學者專家大概也都沒飯吃了，問題是說怎麼樣去做，去比，那的確像主持人所提到的，事實上我們應該有幾個方向，一個是跟自己比，一個是黃老師講的跟目標比，那局裡面去曾經去做那個目標管理，事實上也是建立在這個基礎上面，就是跟自己比還有跟目標比，因為這個樣子所以橘子可以跟蘋果一起比，現在大家都有一個疑慮就是說業務單位不能跟幕僚單位一起比，那事實上我們也把業務單位和幕僚單位放在目標管理裡面去比，也比出一個高低出來，主持人也提到的那個分數都出來了，事實上是可啦，當然我們那個也不是非常完美啦，缺點也是滿多的，但是最重要就是，你必須要承認一個地方就是說，幕僚單位跟業務單位事實上是可比的，只是說比的方式哪一種比較好一點，事實上這個就是黃老師的賣點，將來我們各機關可能都要找黃老師去，所以他可能忙得要死，也說不定，所以說我之所以說會贊成機關內去比，也是我剛才那一個邏輯跟理論基礎。

主席：

等一下我們先把機關這個弄完好不好，對不起，來，所以剛才有一個其他是主秘已經走了，還有一個反對的，來。

曾研究員德宜：

我是從兩個角度來考慮，第一個就是組織它是個層級節制的制度，在個人層次的績效評比是必要的，因為他是最基本的組成單元，當然再上去之後，你的團體績效已經涉及到一個是領導的問題，一個團隊的績效通常是由他的領導者或者是領導者的整合能力，才會發揮出他的整體績效，所以事實上在整個過程中，你的領導跟獎懲的觀察，不見得是用數用表的量化可以呈現出來，那他會反映出在你的政治陞遷或是一個職位調動上，所以我不認為團體績效可以激勵到個人，這是第一點。那第二點就是說，一個組織的產出基本上是很難分出什麼是個人造成，什麼是組織造成的，這樣的依據不同的群體的區分，來說這樣叫做團體績效，不是挺有意義的，那我覺得這樣的比較方式，你沒有辦法區分團體考核跟個人考核在本質上差別在什麼地方。所以在我做的各國人事比較上，注意到各國大部分都只做個人績效的一個比較，像日本就只做個人的勤勉考評，這兩點是我的一個觀察，謝謝。

主席：

贊成的有沒有人要再提一下。

黃研究員朝盟：

我是覺得可能是主持人一剛開始有講到機關內的比較，聽起來就好像就是要這個比那個嘛，我只是想說好像也可以像打考績一樣，不一定要限百分比甲等、乙等多少，那你去算各機關達成的百分之多少就好了，這樣的話就比較不會有那個說要比幕僚跟比業務之間的困難，如果大家有同意的目標，他去訂他的，達成率百分之九十，都是甲等機關有什麼關係。

主席：

還有沒有要發表的，沒有我們就談這個，來部會次級機關，好像只有我一個人贊成，這麼多人反對，為什麼，比如說經濟部下面的各單位，或者內政部下面的各單位，為什麼不能比，就是因為業務性質不同，是不是，反對的理由，有這麼多反對，哪一位發表一下，其他，那你先好了。

侯研究員景芳：

我剛才說明過，我認為說很多東西是相同的可以比，比如說剛你講的是部會層級裡面的，事實上在比的時候，比如說我是財政部底下裡面的次級機關，因為不曉得你是幾個次級，比如說它底下有一個國稅局，各國稅局性質是一樣的，那可以比，不一樣的沒辦法比，像縣政府底下的各個戶政事務所，他們是可以比的，性質一樣的可以比，不一樣的我是反對。

主席：

好，最起碼部分你贊成，就是性質一樣可以比，我一直是在講說你性質不一樣也可以比，那是另外一種比法，好，這是其他，那反對的那麼多，有沒有反對的，來志璋。

陳研究員志璋：

我是反對的，那我想主要的著眼點還是在於說，所謂的團體，我們一定要有一個範圍，那我個人會把團體的範圍界定在一個工作團隊(team)的層次上面，如果是這個層次的話，因為如果假設他這個團體的範圍太大的時候，那麼裡面的各個團體成員的變異數就增加了，變異數增加的強況下，考核的意義就失去了，所以我是會傾向說，如果要比的話，這個 team 範圍要小一點，才有這個意義在。

主席：

你是從大小來講，其實像他們這裡提到的這個，比如說有一個擬增訂的條文是，各機關得辦理內部單位間，或所屬機關間之團體績效考核，所以團體還算成這樣，因為有的時候你的一個自立單位，不見得你裡面的一個內部的單位來得大，對不對？有可能，所以你說的這個大小的確是一個問題，還有沒有，請。

劉研究員宜君：

我是比較從可行性，因為我覺得團體績效過去沒有做過，現在是第一次做，那我覺得要做這個績效的改革，我是比較贊成是逐步的，所以我覺得機關內的

話，至少機關的首長對業務的掌握狀況會比較清楚，那進行的可行性會比較高，那如果這個做得不錯，當然我們在做，譬如說機關跟機關之間啦，所以我們就從可行性去，然後他的這個，因為過去沒做過嘛，我也不知道這個做起來會怎麼樣，大概從這個方向去思考。

主席：

就是說打考績的人對這個的熟悉度、接觸的程度，這個跟志瑋有點像，比較小的也比較熟悉，能夠打的出來，部會也許太大了，還有沒有，反對的，朝盟。

黃研究員朝盟：

我有個理由大概不可能寫在報告裡面，真正的理由就是說到了這個層級就是政治人物的判斷，那些人的判斷標準，很難令人會覺得公平，我就會想這其實是關於各部會首長與高層互動的政治上問題。

侯研究員景芳：

這還是人的因素，還不是事的因素啊。

黃研究朝盟：

這個人的因素是有政治的考量。

侯研究員景芳：

那這個的話，大家都不用討論了啊，要用事來討論的啊，要用績效來討論。

黃研究員朝盟：

部長不管績效不管你怎麼樣，也許你這單位很好，但是你明顯不效忠，他選舉你不幫忙，你就很難好。

主席：

以配合度作為機關考績的衡量標準。

侯研究員景芳：

這個在一般的縣市裡面的學校都很明顯，他們的評比很多都是用這個。

黃研究員朝盟：

從政務官開始就有，而且影響到常任文官這個地方的中立性，其實公共行政我們現在都把它看得很低，就是說好像是執行面，其實他是第四權，那你不能讓有一權在控制他，這是不合理的。也就是它的績效竟然是政治人物可以決定的，我覺得不合理。

主席：

這怎麼不能寫在報告裡，這可以啊，這一定可以寫在報告裡，而且這真的要寫。來，還有沒有反對的。

侯研究員景芳：

這還有什麼忌諱，寫這報告都還有忌諱的話，真的是就沒什麼好寫的。

主席：

好，那部會間的這個，我先講一下剛才還有哪一位是贊成的，我是有一種這種感覺，當然我想朝盟剛才講的那個也是非常講道理，就是說文官，你為什麼有一個政治人物在做一個評判，但是我反過來講，我老是覺得，你假如要推行這

種東西，如果不從上而下，也就是說你今天行政院長不要躲在後面做好人，人家說君子德風，你要帶頭說，我就有種打你這個我就說你這個多少分，那當然這個評比其中是因為其他很多政治因素，敢對這樣的評比負責任，你就能夠面對這個公平，對不對，你能夠 justify 這個，能夠打出這樣，它是有一種帶動風氣，當然這也許誠意太高啦，做不太到，比較理想型。但你問題是不是這樣做，基本上你在下面要打，每個機關首長都可以說，那我...，其實這裡面，機關內啊，朝盟，機關內也是政治人物吧，機關首長你比如說人事行政局局長，是政務官，他來打四個處加上人事室或會計室等等的，有一套辦法，當然有一套辦法啦，但是這基本上是首長制嘛對不對，這其實它還是最後的...，當然這有一個過程，就是說它敢不敢這樣亂搞，我想若干程度不敢，那帶上來這裡，難道它不敢，這裡就不敢嗎，難道它這裡沒有程序嗎，今天我想也不是說好張院長請你隨便打一下，覺得誰好，他應該有一些幕僚作業、收集資料、訪談民調等等，他應該有一些程序，我想也應該有啦，那當然這個是...。

林研究員文燦：

事實上我們在跟研考會討論這個問題的時候，其實主持人講得是對的啦，技術上都可以克服啦，就是說部會之間存在的問題，機關事實上也存在，一直上去到最後就是由院長決定要不要做好人或做壞人這個東西，這是主觀政治性的問題，問題還是存在在那一邊，因為你看看，你今年一年度打下來說經濟部比不過財政部，那事實上這種方式應該部長憑他自己的感覺主觀上去把他換掉或不換掉就好，犯不著把所有財政部跟經濟部的員工都拉進去，一起來玩這個遊戲，所以他們的考量上是在，完全是政治性的考量，倒不是技術性的考量，技術性都做得出來，既然內部單位可以做得到的，可以不同單位不同性質的人去比的話，那部會間一定可以比，所以這個不適合的問題不在於說，技術上可不可以做得到或做不到，或者說換個角度講，部會之間的一個績效可能不必透過這種方式來呈現，可能可以由院長的感覺會看法，或者配合到政治上的一個情勢的變遷，我就把他換掉或怎麼樣，因為事實上有時候要變的時候，經濟部長做得好他也可能把他換掉，所以這個考量到我覺得比較不是技術的，是比較形而上的，比較是一個政治性的、主觀上的、意識性的考量，這不是科學性的考量。

主席：

不過我想朝盟講的那個差別，也許我沒聽清楚啦，它的差別在於說，當然你政治性任命的人員，你本來就可以換，可是常任文官，你這個團體考成出來，他影響到常任文官獲得的分配，假如我們今天有個分配，對不對，我們說給你經濟部六十五分，就給你打甲只能打百分之三十，換句話說經濟部裡面有七成的文官要受這樣的一個決策的影響，那跟換政務人員不太一樣，當然政務人員事實上換完了，也會牽連，對不對，後面就可能有一些效應，不過不像這個是這麼直接明顯的，就是我事實上是在分配一些。

黃研究員朝盟：

理想上常任文官是比較專業的，他要跟有權者說真話啦，如果我好不好，需

要被政治判斷的話，會有問題，那他就不可能跟有權者說真話啦。

主席：

問題是現在基本上他們是被政治人物判斷，部會首長他任命誰啊，事實上是啊，還是政治人物在判斷，只是這裡要不要再多一個這種的，不過我這裡打個岔，因為我們剛剛這個常常出現幾次，說哪個比較客觀喔，基本上我個人的偏見啦，本來就不客觀，本來就沒有客觀的東西啦，但是問題也不是在純主觀，而是一種交互主觀或者相對客觀的東西，你今天打出一個成績出來，這當然是你一個主觀的認知判斷出來的結果，但是你這個出來，最起碼有人反對，但不是絕大多數的，就是你不是太離譜，你知道，那這個就是有一個相互主觀，或者叫做相對客觀性，交互主觀性，這個我覺得在若干程度是有，也就是說成績的好壞，這個一定是個主觀的判斷，我是覺得所以不管在哪一個層次，我不認為能夠有所謂絕對客觀的出來，就是說誰來打都一定變成這個結果，或者你能夠說這是科學的，沒有，這一定是人的因素，那還有沒什麼反對，對於部會間的。所以現在研考會的那個作法，後來怎麼樣。

林研究員文燦：

他就是考評了以後，然後把那個資料考評的結果送給各機關做參考，他不像國營事業考成一樣，考成的結果你列甲等的，那你考績人數就百分之八十，那乙等就是只有百分之七十五而已，就是這樣，所以他是參考而已。

主席：

那他們最主要的理由，並不是說這個方式比較不好，最主要的理由是不希望讓院長做壞人是不是？

林研究員文燦：

我們在談的時候，他們也誠懇地承認。

主席：

好，還有沒有其他的意見。

曾研究員德宜：

主席還有各位先進，我現在回到一個問題就是說，到底這個個人績效跟團體考績的績效在質上有什麼不一樣？回到一個問題就是說，團體的績效也是個人績效的總合，那這跟打個人的績效差異在什麼地方？那如果我們要發展另外一個團體績效的特殊之處，比如說夠不夠和諧，有沒有士氣，這些在技術上的衡量指標或結果，其對於績效提昇的直接關聯性為何？似有必要再考慮。

侯研究員景芳：

可能團體績效裡面只是一個再錦上添花而已。

曾研究員德宜：

或者是說他的一個實際的功用在什麼地方，對不對？因為我是覺得有些工作需要大家的一個合作才可以做好，那是不是可以回到一個問題就是說，這是你的領導者領導的問題，所以如果說我們能夠區辨出團體績效跟個人績效有質的差異的話，那我是覺得這就可以打，那如果沒有本質差異的話，我們只不過是把各級

的單位捆成一捆當作考績標的，而團體績效只是不同捆的個別績效加總而已，也就是不會因為採用團體績效後，然後會使牛會變成一隻馬或什麼之類的，我覺得差別是在這個地方。

主席：

這個還是有差啦，我覺得第一個喔，我們常常講的一句話，一個東西的整體它跟所謂每一個個體加起來的大小是不太一樣的，它會有差異的，我們講簡單一點的例子，你說個人跟團體，我們就講打籃球好了，籃球隊的，你那個球員也許就個人來講可能是這個球季裡最優秀的，可是球隊可能一直在輸的，有這個可能，所以個人跟團體績效有時候是有差別的，一個團體很好的團體裡面也許有一些是在拖垮或者說最起碼讓這個團體其實沒有變得更好的一個負擔，那一個很差的團體裡面，也許是有很認真的，所以我覺得這裡面也許有一些差別，而且這裡面有一些化學變化，就是不是把一二三四五加起來就等於他們這科的整體績效，像我們以前常常講的，美國的 NBA 有沒有，夢幻球隊一定打得很爛，把五個最好的弄在一隊，以前那個台大的那個明星隊也是這樣，對不對，最好的搞在一隊，那個都不能打啦，你知道，個打個的，所以這可能有差別啦，那問題就是說為什麼團體那麼重要，那有人是一直主張，比如說像游副座她就非常這個希望能促成這個，因為她總認為 team 是非常重要的單元，她不認為個人是最重要的單元，那當然 team 有它衡量的困難，就像德宜講的，你說這個東西不是我的錯啊，是長官無能，是我這個 team 的 leader 有問題，可是你命不好所以你調到這個 team，對不對，就是說這個 team 跟你個人，有時候你拼了老命但是還是跨了，朝盟也說不一樣，來，你要不要講一點。

黃研究員朝盟：

其實我是贊成余老師講的，那我還有一個，就是最近在讀那個 TQM 發現的，TQM 有些東西你看起來都形而上，可是後來想覺得很有用，就是說你用 team 的方式來評估會造成就是說你覺得你自己是一個好人跟你自己是一個很好單位的人，感覺很不同，你是一個很好的大學生，跟你是一個成績很好的台大學生，會有不同，就是說你如果會以這個單位為榮的時候，你做的事會完全不同，而且延續性比較常，大家如果說是行館是世新第一系，那這個會一直持續下去，如果大家只是說你是世新最好的學生，那只有到這個人為止了，所以很注重 team 的管理精神是希望大家會以這個 team 為榮，然後因為以這個 team 為榮，會讓這個績效保持的成果比較常，而且有代代相傳的效果。

曾研究員德宜：

我要補充一下，我覺得公務人員不太可能這個效果，因為你在打考績的時候就是同一批人，只不過你是做兩次而已，除非你就是說不再做個人的，只做這個 team 的話才會有這樣的效果，就是他是為 team 來效忠的，就像有些公司，有底薪外，就是依你的團體績效，有獎金再去分，那會達到這個效果，那現在我們有現行的考績制度之下，你再掛這個東西，而且是用同一批人，同樣的事情，你也說從別的單位找不同的精英來做考評，而就是這一些人中，你再區分誰是績

優團體誰是什麼？其實都很不客觀或能讓大家心服。事實上我在國貿局的時候，有遇到過這個現象，在國貿局我是在三組做 WTO 的，那變成說不管長官怎麼打，大家都覺得說你一定是偏愛三組，我覺得團體的激勵作用其實不過那是一個自己的組織文化的問題，跟自己認定的問題，所以說我才覺得說如果你要兩個都做的時候，你那樣能夠達到這樣效果嗎？如果你只做一個的話，我們都就是說所有組織都開始用 team 來做一個，你才有可能達到這個效果，那有沒有必要所有組織都用 team 的方式來做考評？那你現在又有個人考評再加上團體組織績效，質的差異是在什麼地方，怎麼能去做出跟個人不一樣的團體績效出來，問題在這裡。
林研究員文燦：

我們現在試著說明，我們不要講太抽象，就是說你將來有一個人考績對不對，還有一個團體考核，兩個之間到底關係是怎麼樣，這很重要，我們將來作法，邏輯上是不是說我們以團體考核來決定這個考績的比例，這樣就有意義了，那如果說團體考核跟個人考績好像沒有什麼關係，就好像打兩次，這樣就不太有意義，那現在我們的做法也是這個樣子，就是說我們今天有個團體的個人的，團體的就是比如說你到了年終，比如說你用的是目標管理，或者是你很厲害用的是什麼平衡計分卡，三百六十度，各個方法你都去做，你到年終打出一個決定以後，比如說這個 A 單位等級是比較高的，B 單位是比較低的，然後這個就會決定到你獎金的額度，比如說一個那三十萬，一個拿二十萬，那三十萬、二十萬怎麼分，這個就跟個人就有關係了，那目前大家都會討論怎麼分會比較好，那方式很多啊，平分也可以，你考績也可以，你甚至做的很好，最不負責任的主管，最好做的就是平分嘛，你如果說像侯司長這麼有為的，他就平常看哪一個做得很好，多給他一點，那他也不怕被罵，因為他講的出來，對不對，那你敢講得出來的話，那表示你負責，如果說你真的做的很公正，你該給多就給多，到了明年的時候就可能是一種良性循環，所以說團體考核、考績制度、考績面談這些制度建立的意義就是對單位主管、首長課予責任，今後你不能再黑箱作業了，你要面對問題了，你要考乙等你要必須讓人家接受，你連面對他都不敢面對的話，你當什麼主管，所以以後你當主管不能混，那我們是希望說制度上能夠有一個這樣的機會，比如說今年我們法規司，評乙等拿三十萬，就看司長怎麼弄，對不對，比如說你一發下去比如說某個人你就給他三萬、五萬，大家有目共睹，那你這個司長明年好幹，那你如果是徇私對不對，跟我比較好就給他多一點，那你這個司長就不好幹，目的是這樣，所以這個主要的問題在於說，你團體考核跟你個人考績結合是怎麼樣，那個邏輯先後順序是怎麼樣，這個如果確定的話，再來討論的時候可能就不會那麼抽象了，可能會具體一點。

侯研究員景芳：

這個是往好的方面想，往不好的方面想，你給他三萬，其他人會覺得給他做就好了，我不用做了，反正有三萬的在做就好了，也有這種人，你不要看，就像說你給考績裡面，因為你團體績效考評，你的考績是個人的，你再多給他三萬或者那個給一萬，這也會引起一些，因為你永遠都只是給少數人而已，那個少數人

裡面當然可能就是所謂的精英，事實上每一個單位裡面都一定有幾個是辦專案或大案的，對不對，那你給的錢，我敢講，百分之五十都是給那幾個人而已，但是絕大部分的人都是比較少的，我敢這樣說，那這個你一定是給他甲等，對不對，你給他乙等又給他比較多的，那你不是瘋了嗎，對不對，所以說很多時候在邏輯方面這是一個滿矛盾的，事實上這個會造成機關裡面的和諧嗎，事實上我倒覺得一個機關裡面績效好不好，真的是看你的領導，我覺得這個是比較重要的，當然你是要靠幾位比較有實力的來幫你做，這個不可否認，但是領導真的很重要，領導裡面，你一個單位裡面如果說，像我們司裡面，現在今年半年裡面已經調出了六個，最近要調第七個，一個司一年裡面要調七個，那不得了囉，目前都沒有人願意來，為什麼因為法規司過去考績再比例裡面一般都是加兩個，那今年現在連那個缺都不補，連那個去甄選的，我們現在不是都上網公開甄選嗎，甄選了以後，人家聽到來法規司，就不來了，兩次，我們每一次兩個通通不來，好巧。所以說這個總而言之，有時候一個單位裡面，團體績效考評我覺得是領導的問題，不是某一個人的問題，如果說你再另外再給，可能只是會造成什麼機關裡面會不和諧，都有可能，這個是往壞的方面想，當然你說往好的方面想也是有可能，但是壞的方面可能也是不能夠免除，這個是我個人的看法。

主席：

這個是牽涉到那個獎金了啦，當然這個獎金也是從團體考核而來，你團體考核完了，也是要區分誰比較好，誰比較不好，然後就由一些，不管是你有獎金也好，或者是給你多一點甲等的比例等等這一些區分，那這個司長已經講了，可能引起的副作用跟反效果，那當然另外一方面就是說，正面就是希望打破齊頭式平等的不公平現象，其實我們現在在沒有做這個的時候，就是一個齊頭式平等，就是各單位都百分之七十五，對不對，你這個單位好不好，我們也不去談，也不去細究，這個當然就不是考績信賞必罰的目標，那當然剛才這個德宜也講了，就是說他以前那個單位好，不是因為人家給它考績好，是組織文化是領導等等的，可是你反過來講，你一個好的單位，你長年沒有得到應有的特別的榮譽，你不覺得 I deserve it，我們這個單位就是做的特別好，分配資源的時候那大家都是一樣，那你不覺得鬱卒，我的意思是說有的時候是比較差的人鬱卒，有的時候是比較好的人鬱卒，都有人鬱卒就是了，我們全部都平，那事實上做得好的單位，做得好的那個單位的人也許會鬱卒，那你說我們把它區隔，那當然啦，除非對區隔認為比較沒有那麼好的，他心悅誠服，不過這個恐怕很難，那很難的時候，當然也會有一些組織上的不和諧。

侯研究員景芳：

我要講一個問題，老師你剛剛講那個，像我是覺得很多是非戰之罪，像剛剛他講的裡面，因為他是什麼，因為他是辦 WTO 的才受到重視，所以說他怎麼說一定都是最紅的，像我們業務部裡面來說，我們部裡面在人管司、銓審司、法規司你的命運就是不一樣，我講真的，你在法規司裡面陞遷方面就是比較有機會，法規司就有這個好處。

主席：

在我們還沒有團體考成的情況下，就已經有這個效果了。

侯研究員景芳：

對，沒有錯，那你在人管司的話，對不起，你要陞遷、考績這方面，對不起，你就是被放到最後面去，真的就是這樣。不是我不願意做，我也希望把我的單位做得很好，不好意思，他就是沒有啊。所以剛剛講說，一個機關裡面，很多業務都是被動的，不是主動的，所以說如果是因為這樣子去考評的話，我認為是不公平，就像說你說我單位裡面有政風，你說政風業務應該好不好，老師你認為呢。

主席：

好的時候，就代表這機關問題很大了。

侯研究員景芳：

所以說不要講這個了啦。

主席：

不過司長，你剛剛講這個，你講的這些非戰之罪，我們都知道對不對。我的意思這些因素我們都知道，那為什麼你在打的時候為什麼不把這些因素都考量進去，然後去打出一個，也許不要去把這些因素的負面影響變那麼大。既然是非戰之罪，就不是你績效不好，對不對，就像你的績效是通過多少法案，你說我都送到立法院，但立法院不過，那關我什麼事，這個很明顯的嘛，這個當然不應該變成你的績效考量之一，當然如果你能夠使得上力，去立法院遊說讓它過，那你沒做這當然是績效不彰，那如果不是，本來就不應該在你的績效考核裡面打在上面，不是嗎，我們能避免嗎？

侯研究員景芳：

理論上是都能夠一視同仁啦，但你如果說你當一個部長，你能夠這樣做嗎，歷任部長換了那麼多，我倒現在也待了已經也換了五個部長，對不對，我待過不同的司，講真的每一個單位命運都不一樣，講真的我剛好都在業務單位，我沒有在幕僚單位裡面，講真的幕僚單位跟業務單位，講真的都是有差別，在長官裡面它是有差別，雖然每一個人工作態度沒有差別，但長官是有差別，如果要把它考慮進去，要怎麼考慮，長官裡面做的事情只會叫你業務單位，它不會找幕僚單位去做啊，當然他是會可以考慮啦，但怎麼樣考慮呢，你考慮的話就變得主觀，那你相對客觀，這有時候是滿難的，這是我個人的看法。

林研究員文燦：

司長你再講說幕僚單位跟業務單位之間比很難說什麼客觀，事實上這本來就是相對客觀或主觀的問題，你這樣講，本來那些幕僚單位，它本來就是比較輕鬆，對不對？

侯研究員景芳：

這個我們不能這樣說喔。

林研究員文燦：

當然這樣子說，這個你比較公正的態度去處理看這個事情的時候，你在你的銓敘部裡面，你的人事室業務會比你的法規司重嗎，這個叫做有目共睹，天下皆知的事情，所以說今天如果說考績都有把百分之八十都能拿到甲等的話，它能夠拿到百分之七十五，就算公平了，這有些性質沒辦法科學化，但是這個天下自有公論，這是很重要。

主席：

否則，為什麼給你法規司會多兩個甲等。

侯研究員景芳：

這個是爭來的，而且歷來我們部裡面打考績的慣例，但是業務司裡面不是只有一個法規司，裡面有五個法規司，一個總務司，那現在多了一個地方銓敘司這樣，那業務司裡面要比的話，業務單位再跟幕僚單位比或者他們跟幕僚單位比。

林研究員文燦：

好單位不一定會認為是好單位，像我們給予處，以前跟你們一樣，我們以前都優先陞遷耶，現在因為長官不重視，所以人家也不來，事實上是這個樣子。

主席結論：

好吧，那我想這樣子，我們今天的這個討論大概就到這裡，那麼下一次會議，我想我們下一次再請蕙蘋來做調查，我再想一想，因為這段時間步調稍微慢一點，下一次可能就對我們所撰寫的部分來做討論，好，今天到這裡，謝謝大家。

柒、臨時動議：無

捌、散會。

行政菁英 對公務人員考績制度改進 之意見調查問卷

親愛的公職先進，您好：

本問卷係由考試院「公務人員考績制度改進之研究」專案小組所設計，旨在瞭解我國行政菁英對於如何改進公務人員考績制度之看法及意見。以您在公職生涯中對考績制度運作之親身體驗，我們相信您對如何改進公務人員考績制度，必然有較為深入的看法與寶貴的建議，這些看法與建議是未來政府進行考績制度興革時所不能忽略的，而有您的參與，本研究方能順利完成並更具價值。

本問卷以不具名方式進行，資料僅作整體統計之用。懇請您能撥冗在收到本問卷一週內填答擲回。隨函附上貼好郵票與寫好收件地址之回件信封，希望能減輕您回件之負擔。

在此，先向您致上最高的謝意。非常感謝您花費寶貴的時間與心神完成這份問卷。若您對這份問卷有任何意見，敬請批評指正。值此歲末，先向您拜個早年，祝您新的一年

萬事如意

「公務人員考績制度改進之研究」主持人
世新大學行政管理學系系主任

余致力 敬上
2001.12.20

聯絡人：周蕙蘋

台北市文山區試院路一號 考試院研究發展委員會

電話：(02)82366280；傳真：(02)82366282 e-mail: pin@exam.gov.tw

一、您是否贊成現行「公務人員考績法」所訂以工作、操行、學識、才能為考績評定的項目？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

二、如果您不贊成或非常不贊成現行公務人員考績之評定項目，請問您認為應如何增刪？

應增： _____

應刪： _____

三、您認為公務人員最主要的考績項目應為？

1. ☐人格特質 2. ☐學識才能 3. ☐工作態度 4. ☐工作績效
5. ☐其他（請說明）：

四、您認為考績結果應作為下列哪些事項之準據？(可複選)

1. ☐獎金 2. ☐職位陞遷 3. ☐晉級升等 4. ☐公費出國進修 5. ☐培訓
6. ☐升等考試 7. ☐申請住宅輔建 8. ☐考績分數可採計為升官等考試成績
9. ☐命令離職（含退休與資遣） 10. ☐其他（請說明）：

五、您是否贊成現行「公務人員考績法」對於辦理考績人員應嚴守秘密之規定？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

六、目前許多民間企業實施所謂的三百六十度全方位評量，係指由受考者藉由自己、主管、直接部屬、同事以及服務對象等各角度得到評定考績結果之依據。您是否贊成未來也將三百六十度全方位的做法納入公務人員考績制度中？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

七、您是否贊成在辦理考績時，由受考者進行自我評量，並作為考績結果之一部分？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

八、您是否贊成在辦理考績時，由受考者同事對受考者進行評量，並作為考績結果之一部分？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

九、您是否贊成在辦理考績時，由受考者直屬部屬對受考者進行評量，並作為考績結果之一部分？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

十、您是否贊成在辦理考績時，由受考者的服務對象對受考者進行評量，並作為考績結果之一部分？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

十一、您是否贊成公務人員考列甲等比例應予限制？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

十二、如果您贊成或非常贊成公務人員考績考列甲等應予設限，請問多少以比例_____ (%)為宜？

十三、您是否贊成以「單位績效」來事先決定各單位考列甲等人數之比例？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

十四、如果公務人員考列甲等比例予以設限，您是否贊成各官等間之考列甲等比例應相同？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

十五、您所服務之機關是否參加政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」？

1. ☐是 2. ☐否 3. ☐不清楚

十六、你是否贊成政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」之個人績效獎金部分？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

十七、您是否贊成政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」之團體績效獎金部分？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

十八、您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，將有助於提升機關之整體績效？

1. ☐非常有幫助 2. ☐有幫助 3. ☐無意見 4. ☐沒有幫助 5. ☐非常沒有幫助

十九、您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，將有助於提升公務人員之個人績效？

1. ☐非常有幫助 2. ☐有幫助 3. ☐無意見 4. ☐沒有幫助 5. ☐非常沒有幫助

廿、您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，將有助於型塑重視績效的行政文化？

1. ☐非常有幫助 2. ☐有幫助 3. ☐無意見 4. ☐沒有幫助 5. ☐非常沒有幫助

廿一、您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，將有助於落實各機關之施政目標？

1. ☐ 非常有幫助 2. ☐ 有幫助 3. ☐ 無意見 4. ☐ 沒有幫助 5. ☐ 非常沒有幫助

廿二、您是否認為政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」，能依照工作績效之表現發給獎金？

1. ☐ 非常有可能 2. ☐ 可能 3. ☐ 無意見 4. ☐ 不可能 5. ☐ 非常不可能

廿三、依現行規定考績委員會票選委員為三分之一，您是否贊成修改票選委員的比例？

1. ☐ 非常贊成 2. ☐ 贊成 3. ☐ 無意見 4. ☐ 不贊成 5. ☐ 非常不贊成

廿四、如果您贊成或是非常贊成修改票選委員的比例，請問以何種比例_____ (%)為宜？

廿五、你是否贊成主管應接受辦理考績之訓練？

1. ☐ 非常贊成 2. ☐ 贊成 3. ☐ 無意見 4. ☐ 不贊成 5. ☐ 非常不贊成

廿六、您是否贊成廢除現行「公務人員考績法」所訂之工作、操行、學識、才能考績項目，由各機關依其業務特性與發展目標自行訂定考績項目？

1. ☐ 非常贊成 2. ☐ 贊成 3. ☐ 無意見 4. ☐ 不贊成 5. ☐ 非常不贊成

廿七、您是否贊成評定考績時，應將每一位受考者與其他受考者逐一競爭比較，以決定優劣順序及考績分數與等第？

1. ☐ 非常贊成 2. ☐ 贊成 3. ☐ 無意見 4. ☐ 不贊成 5. ☐ 非常不贊成

廿八、您是否贊成辦理考績時，應根據考績表所列考核項目，逐一評量受考者每一項目之表現，而後將各項總分加總，成為該受考者之分數，不與其他受考者作競爭比較？

1. ☐ 非常贊成 2. ☐ 贊成 3. ☐ 無意見 4. ☐ 不贊成 5. ☐ 非常不贊成

廿九、您是否贊成簡、薦、委不同官等之受考者考核項目應有所區別？

1. ☐ 非常贊成 2. ☐ 贊成 3. ☐ 無意見 4. ☐ 不贊成 5. ☐ 非常不贊成

卅、您是否贊成擔任主管與非主管職位之受考者的考核項目應有所區別？

1. ☐ 非常贊成 2. ☐ 贊成 3. ☐ 無意見 4. ☐ 不贊成 5. ☐ 非常不贊成

卅一、您是否贊成取消考績獎金併入年終工作獎金？

1. ☐ 非常贊成 2. ☐ 贊成 3. ☐ 無意見 4. ☐ 不贊成 5. ☐ 非常不贊成

卅二、您是否贊成連續兩年考績丙等者應予以資遣？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

卅三、您認為應以何種方式呈現考績結果為佳？

1. ☐現制（等第與分數並列） 2. ☐等第 3. ☐分數 4. ☐其他（請說明）：

卅四、您是否贊成讓受考者在考績評核過程中有更多陳述意見及參與討論的機會？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

卅五、有部分主管認為：「打考績是一件惱人與痛苦的工作」，請問您是否贊成這樣的說法？

1. ☐非常贊成 2. ☐贊成 3. ☐無意見 4. ☐不贊成 5. ☐非常不贊成

卅六、您是否同意您有足夠的知能來進行對部屬的考績工作？

1. ☐非常同意 2. ☐同意 3. ☐無意見 4. ☐不同意 5. ☐非常不同意

卅七、您是否同意您能確實地衡量部屬的績效？

1. ☐非常同意 2. ☐同意 3. ☐無意見 4. ☐不同意 5. ☐非常不同意

卅八、整體而言，您打的考績與您心中對部屬的績效衡量結果是否一致？

1. ☐非常一致 2. ☐一致 3. ☐無意見 4. ☐不一致 5. ☐非常不一致

卅九、對於您個人考績的結果，您是否希望能獲得更多的資訊與說明？

1. ☐非常希望 2. ☐希望 3. ☐無意見 4. ☐不希望 5. ☐非常不希望

四十、您認為您個人考績結果最關鍵的決定者是誰？

1. ☐直屬主管 2. ☐單位主管 3. ☐機關首長 4. ☐考績委員會
5. ☐其他（請說明）：

四一、在考績結果決定前，如果受考者得知無法獲得甲等時，您認為受考者找誰最可能改變考績結果？

1. ☐無法改變 2. ☐直屬主管 3. ☐單位主管 4. ☐機關首長 5. ☐考績委員會委員
6. ☐民意代表 7. ☐其他（請說明）：

四二、依您觀察，貴機關受考者對於考績結果不滿意時，最可能採取的行動為何？

1. ☐沒有行動 2. ☐找人關說 3. ☐自我檢討 4. ☐依法申訴 5. ☐消極怠工
6. ☐挾怨報復 7. ☐其他（請說明）：

對於如何改進公務人員考績制度，如您還有任何寶貴建議，
懇請不吝賜教。

基本資料

一、現職機關（請填寫）：_____

二、職稱（請填寫）：_____

三、目前合格實授第_____職等。

四、進入公務機關總年資（含行政機關、公立學校、公營事業）：_____年。

五、性別：1. ☐男 2. ☐女

六、年齡：_____歲。

七、最高教育程度：

1. ☐高中或同等學歷以下 2. ☐專科 3. ☐大學與獨立學院
4. ☐碩士 5. ☐博士 6. ☐其他（請填寫）：_____

八、最高學歷主修領域：

1. ☐社會科學 2. ☐自然科學 3. ☐人文科學 4. ☐其他（請填寫）：_____

九、籍貫：

1. ☐台灣地區 2. ☐大陸地區 3. ☐其他（請填寫）：_____

十、黨籍：

1. ☐民主進步黨 2. ☐中國國民黨
3. ☐親民黨 4. ☐無黨籍 5. ☐其他（請填寫）：_____

十一、父親工作生涯時期主要職業（可複選）：

1. ☐政務官及民意代表 2. ☐大型企業家 3. ☐自由業人士（醫師、律師、會計師、建築師）
4. ☐簡任級公務員 5. ☐薦委任級公務員 6. ☐自營作業人員
7. ☐公私企業高級管理專業人員 8. ☐公私企業中級管理及技術人員
9. ☐政黨及社會團體專職人員 10. ☐軍人 11. ☐教師
12. ☐農民 13. ☐勞工 14. ☐漁民
15. ☐其他（請填寫）：_____

再次感謝您花費寶貴的時間與心神完成這份問卷，煩請將填好的問卷放入回件信封寄回，謝謝您！



回收日期：____年____月____日

問卷編號：

鍵入人員：_____

核對人員：_____

附錄九：行政菁英問卷調查之受訪者其他意見彙整表

問卷編號	題目	意見
2	四	採雙軌制：1.升官等及出任首長；2.加薪（reward system）視工作特性及個人需求而定。
	四二	因人而異，上述情形均有之，在個人經驗中均等。
	建議	1.考績制度的建立，應探究「性惡說」與「性善說」且以組織目標為標的，進而設計。 2.在「名」與「利」之雙軌設計下，因工作性質與職務特性來設計，（1）在水平組織中，以「利」來配置「安撫」。（2）在垂直組織中，以「名」加重「責任」。 3.建議考績改採五級制，例：A—5%，B—25%~30%，C—50%~60%（平均值），D—5%~10%，E—5%。採常態分配或某一分配型態。
5	二、刪	學識項目比例應減低
	四二	以上都曾發生
	建議	取消考績獎金，可能可以解決考績作業困擾的大部分問題。
7	二、刪	操行並非考績所能評定，在工作單位操行好，下班後操行不好，如何評定？
11	建議	27 題：「受考者與其他受考者逐一競爭比較」則考績甲等有比例限制時適用。 28 題：「不與其他受考者比較」則考績甲等比例不應限制才公平。 綜上，與他人比較應以同樣工作為主，但同一科室雖為同類業務，但各職位工作內容與工作量差異仍大，如何能予以公平評比，如：秘書室業務，部分總務、文書、研考、功能互異，業務量也不同，但因同一科室受到甲等比例限制，文書人員因性質單純，就易受不公平的評比；如果，文書人員與其他局處文書人員競爭才合理，但其實根本不可能做得到，所以，所謂「受考者與其他受考者逐一競爭比較」，在同單位內只能比工作態度，不能比工作績效。 所以，甲等比例不分業務種類或科室一律相同是不合理的，在現行制度根本分不出的情況下，不應實施「甲等比例限制」，那是一個「想得到做不到的夢了吧」！建議改變考績獎金、甲等：三個月薪，乙等：八成薪，甲和乙的差異不要太大，因為人與人之間是有關係、有感情的，負面的情緒影響績效更甚！
	二、增	應增主管領導統御能力評鑑及人際關係能力（或人格特質）。 應增依業務特性或發展目標來自訂項目。
15	卅三	分列長官評鑑，部屬、同事評鑑。
	建議	1.廢除考績獎金制度，獎金併入工作獎勵金（依專案表現核發、非績效獎金）。 2.考績制度維持，惟評定項目，應該增加。 3.除了不同職務分列考評外（簡、薦、委分列考評），亦應增加部屬、同仁之間的考評（佔百分比低）或作為機關首長參考。 4.廢除甲、乙、丙、丁等級，改以分數給以特優（99-90）、優（89-85）、佳（84-80）、良好（79-75）、可（74-70）、待加強（69-65）、有待檢討（65-60）、不及格（60 分以下）之等級，同時列入單位主管評語總評一年的表現。 5.分數除能反映出個人的工作態度、工作量、學識才能外，對於協調溝通、團隊和諧與人際關係也能列入評分項目。
16	四二	抱怨
19	二、刪	學識
22	二、刪	操行之忠誠、性情尚好；工作之方法。
		目前考績制度無法公正、客觀、確實考核人員優劣、績效，不足以做為以上各項之依據。

	建議	針對第十題表示服務對象太廣泛，且各機關性質不一，警察、建管、稅務、為人員取締處罰違法（規）事項，難獲對象正面評價。 針對第十四題表示高階主管甲等比例應較高。 建議取消年終考績制度，依公務員服務法、公務員懲戒法辦理。
29	建議	建議不要設甲等比例限制，研討一套周延嚴謹之「標準法」若符合表列項目者為甲等或為優等，不符合則為乙等或丙、丁等。
31	三	真正考績的評定在單位主管全面衡量而非考績項目的準確度。
	建議	1.考績的評定在於主管對部屬們全盤衡量的結果，如果單位裡就只有一、二位還要怎麼分，難道稍差的就年年沒有嗎？ 2.績效評比並不準確，有些單位（或人）僅做彙整工作，得到績優，但真正在做事的人卻什麼都沒有，這反而是十分不公平的。 3.每個機關、每個單位到每個人的工作、性質均不同，即使考績評定的項目再怎麼訂出想像中十分理想的，在落實的執行上還是有所差距，那是因全盤的公平性、合理性與前瞻性，還分太清楚而沒有彈性的空間，則易討好的工作就有人做，不易處理的，就有人會請調，徒增困擾。 4.每個單位主管對於自己的部屬應該是十分清楚的，若有不公平，不是偏袒，就是有一個合理的解釋或說法。
34	四二	在外言詞表示不滿
	建議	公務人員在面對民眾服務品質之壓力，已經非常努力表現，工作量與日俱增，尤其地方政府面臨財源之不足而工作量增加，常常有主動加班無加班費之情形，再以考績之壓力來加諸其身，於心何忍。 針對第十四題表示因職業不同所負責任不同，主管、非主管所負責任亦有所區別。 針對第卅二題表示但應以其表現不良作為考丙等之依據，不應確定百分比一定得考 100%。
35	二、增	工作配合度，並以 1-10 為基準評量。
	卅三	評語+等第+分數
	四二	找人訴說
36	二、刪	品德、操行、忠貞（如果上述三項有問題，根本不宜任公職）
37	三	1.進度度（和自己比較）例如：上年孤僻，本年開朗合群。上年高中畢業，本年進修獲學士之比較。 2.亮麗度（和他人比較）例如：甲一小時完成的工作，乙二小時完成。甲 100 元完成的支出，乙須 200 元方可支應。
	卅三	增加：單位、名次。
38	建議	應設計可量化之績效檢核量表，用以輔助現行考核表，使考核工作更為科學與客觀。
39	建議	建議行政機關公務人員考績結果，不應作為發給獎金的準據。
40	四一	抱怨
	建議	對考績丙等人員是否有處理的通則及機制。
42	建議	針對第十一題表示機關間應有差異，應有彈性。 針對第廿六題表示二者可並行。 1.事業單位與行政支援單位人員表現之考核，應有不同的標準。 2.機關間、部門間、主管與非主管間之標準應視其特質與功能表現評定。 3.考績是「手段」，過度繁複手續與動員，將衍生後遺症：不利領導統御與 team work。
43	建議	針對第一題表示但可再加服務精神，對比例列等應依不同單位、不同性質而定，不可一視同仁 75%。 針對第十六題表示但仍有修正改進之意見。
47	四二	沈默，失落感。

	建議	針對第卅四題表示但很困難，彼此心態均應沈靜。 建議為： 1.文官是國家的中流砥柱，因此要求公正、公平、賞罰分明是必要的，但形象的塑造更重要。 2.文官與一般商業人士不同，要求也不能依商人的績效來衡量，因為政府影響是深遠的、長期的，反之，商人是要求立即有成效，短效難持久。 3.基層地方首長來自選舉，因此一切以選舉為考量，考績往往形成不公。關係是否夠好、夠硬反而左右真正的績效。 4.目前考績的配分及項目還不是很確實，有些空洞，應更細分，再加入要求項目為宜。 5.整體而言，文官的形象比往日已好很多，大家再加油。
48	建議	有關公務人員績效獎金制度（個人及團體）之意見如下： 一般事務性之人員如：打字、校對、收發人員、採購、零用金保管、機關刊物發行、加班費、出差旅費、工友管理、出納、財產管理、檔案管理、車輛管理、宿舍管理、統計、會計等人員，其負責之業務皆屬臨時性或常態性，配合機關內各業務單位推動之業務，此事務性工作係經年累月重複的進行，其表現在外並不如個案承辦單位一般的引起外界注目，甚至常常為人所忽略，然而，眾所周知，一部機器的運轉，每一個環節，每一個螺絲釘，都有其重要性，必須機器的每一個零件都正常運轉，才能將它的功能及特性發揮的淋漓盡致。因此，我們深切的希望能取消績效獎金制度，如此，對掌聲背後一群戮力從公、默默耕耘的人員，才不至於因無望於得到績效而懷憂喪志，工作士氣亦不會一再的受打擊。
54	建議	二年甲等即升一等之規定太鬆，致目前中高階公務人員過多（尤其中央機關），造成將多兵少，影響領導統御。
59	四一	考績結果未發布前嚴厲保密。
	四二	發牢騷。
63	二、增	服務態度、不計較、主動合群。
	卅三	優、良、佳。
	建議	1.採 360 度全方位評量，即可不限考列甲等人數。 2.各官等考列甲等比例相同，造成假平等，因各單位情形不一，不必強制要求。
67	二、增	學識方面應加重對考試院合格之評效，減少人為主觀之評估。
	建議	1.增加客觀評量，減少主管(首長)個人主觀之評分。 2.提供合理有效之申訴管道，准予越級申訴、或逕交考績委員評議。 3.考績委員會民選代表應加重比例，並禁止連選連任。 4.考績評等應能公開公平，攤在陽光下，禁止人身攻擊評語。 5.避免無公務人員任用資格者擔任機要人員，干涉公務之正常運作，並佔用編制職缺。 6.簡、薦、委之升等應由考試院公開評選考選，不宜由機關首長掌用人大權。
68	建議	十二：依實際表現考列，不受比例限制。 廿四：票選委員根本無法發揮功能，他們能推翻各主管之見嗎？ 卅二：特殊情況者，應另案考量。 卅八：本人為小主管，我打的考績，上級長官不見得認同長官常為人情所苦。 建議： 建議可行方案： 方案一：所有人員均甲等，少數人表現不佳者列乙等，以示懲戒，丙等者依目前之規定。 方案二：取消考績制度，少數表現特好者，另發給獎金。表現不佳者，依情節予以資遣、減薪、降等之處分。
70	建議	1.建議取消考績獎金併入年終工作獎金。 2.建議取消考列甲等比例。 3.建議考績應作為晉級升等或命令離職的指標。
73	二、增	應增主動性或積極性，其餘贊成。
	三	專業能力。

	建議	針對第十題表示惟需列事實或事項。 針對第十一題表示在考績方式未盡周全前。 針對第十六題表示但配套措施仍不全。 針對第十七題表示應以創新或改進之績效為範圍。
74	建議	考績制度之設立應經過多單位座談，取得 70% 以上民意認同後，施行較有效果。
83	二、增	工作績效
	二、刪	學識、才能
84	卅三	甲等第再細分如優等。
87	建議	1. 速取消考列甲等之限制，因被考列乙等者對政府主管、內部同事及工作都有負面的態度，直接影響到行政的效能及人民的權益，服務的品質。 2. 請比照現行教師考績辦法辦理。除非懲多於獎，或涉不法、或請假超過規定，否則應予列甲等（多予鼓勵），考績獎金可減少或取消（不患得，只患不均）。
92	二、刪	學歷成績不能一直沿用。
	建議	針對第十題表示每人工作性質有異，不容易做得到。 針對第十三題表示如此做，輔助單位永遠比業務單位吃虧，應使其有區隔。 針對第十八題表示至少接觸服務民眾之第一線公務人員，甲等比例要高些。 針對第十八題表示前題是設計得要好，否則反而有害。 針對第廿七題表示機關文化不同，很難比較，何況首長也易有主觀之失。
93	二、增	列考核細目（現今細目均籠統，不易評核）。
96	建議	應覈實考核，不受人數限制。
97	卅三	每等第分三分制（例：甲+，甲，甲-）
	四二	心情不好，言語不滿，但不致怠工。
	建議	改進公務人員考績制度最怕流於形式，未覈實考核，徒增 paper work，報載且經行政院人事行政局函頒證實，平時每 3 個月考核一次，恐無法真正的做為打考績參考，尤其是在考績比例設限情況下，將會有排擠作用，兩者未必能一致。 如果考績獎金能取消，考績考核可以真正幫助職位陞遷，激勵真正有工作績效的同仁，考績制度才能發揮功能。
100	二、刪	學識。
105	建議	針對第卅五題表示贊成「打考績是一件惱人與痛苦的工作」。 建議：因有比例限制同仁均努力。
107	四一	以吵鬧、威脅方式。
117	二、刪	學識
	四	公費公假出國旅遊
	建議	針對第十四題表示不贊成，因為比例相同時，對於金字塔型的組織結構是不公平的。 針對第卅五題表示非常贊成，如果不設比例限制，依實際工作表現照實來打，就非常好執行。 建議： 對所屬員工作年終考校有其一定之效能，也是主管貫徹執行政策的有效利器，但可惜的是，大部分的主管人人都要要做好人，通通甲等，以致於不管工作表現如何，人人的考校結果都是一樣的，對優者無激勵作用，對劣者無警惕效果，所以更高一層者即開始設限以百分比考列甲等人數，結果更糟糕，主管似是好人一個，輪流考列乙等者有之；抽籤者有之，使得大家工作上更無法安心，也更不能呈現真正的工作表現，造成組織成員間的互動及組織氣氛，因此本建議考績制度仍應保留，也給予獎金，不要做百分比的限制，但應做好主管「辦理考績」之訓練。

118	建議	1.考績制度不能決定陞遷，但考績涉及個人的所得利益，真正需要打考績分甲及乙確實有實際的困難，公務機關與私人公司不同，私人公司盈餘於年終績效往往會是公務機關的倍數，但當不景氣時，又是相反的結果。公務機關最多也是年功俸到頂二個月配，因此在按比例來斤斤計較對公務員而言也是不公平。 2.一年到來總會遭遇不同的人事時地的變化，結婚請假生病、住院、工作態勢、人際合群都有可能影響考績，如果一年下來公務能穩定，依正常情況運作，也是甲乙等之區分，顯示不出努力的結果為何？感覺中八年一次的輪替是在都正常的工作之下，應當是較為公平合理。 3.三年到五年總會一次乙等，這在委任職的公務員身上較多，但簡任職及主管幾乎每年都是甲等連續十年以上也是正常，這種制度要改變，仍需很大的魄力，否則亦不容易突破尤其是簡任職人員涉及到面子的問題（包括領導方面），如果去溝通協調，恐怕要些智慧。 4.打甲等是給公務人員一個肯定，也是給予晉級及薪資的一個補償，為甲乙等一事往往會被哭訴或做為不公平的主管，事實上是制度的階層主管，否則順利的完成一年的公務績效，也只不過給一個甲等的回饋，卻又吝嗇於甲等，也是公務員的悲哀，還是要再檢討改進。
123	建議	不應增，現有甲乙等條件明確。符合甲等者條件，就應甲等不應減（不是百分比率）應考乙等者就不宜受外在因素考列甲等
	卅三	主客觀人為因素：工作性質不同，其認定是視時、空有所變化。
	四十	民選首長偏差觀念最高
	四二	受甲等百分比限制下之犧牲者
	建議	本人經歷我國文官、武官、中央與地方全方位化人事與深入考績制度研討，故對考績建言，雖淺見但值得商榷參考： 1.考績甲等人數比例：上有政策、下有對策，各機關甲等人數以機關（總人數*百分比=甲等人數），各處、科、組、室以此類推，科、室受人少、業務不同，在同酬不同工前提下，公務激勵士氣視同開倒車。 2.考績委員角色曖昧：委員先設定自我甲等，相互提拔，霸佔卡位，非主管委員是主管委員操控機器，委員制度形同虛設，委員會主席與常任委員（人事主管）事前均與複評委員有事先共識。 3.機關首長主觀為先：民選與官派首長於考績立場分明，一朝天子一朝宦官，事務官眼尖嘴甜，雞犬升天，逢迎拍屁甲等為先。機關首長收攬人事、會計、政風相關人員，申訴、關說、挾怨報復有何用？ 4.法規明文自廢武功：考績法已明文確定甲等條件、乙等條件，何來百分比（人事局之行政規定如同砍廢考試院武功）？甲等既有百分比限制，乙等為何不增訂百分比限制？反諸試問：符合甲等條件者，受百分比限制受或不明之怨列為乙等，難道有罪？獎金獎賞？ 5.考績是一張廢紙：官場陞遷、獎金等是追逐功、名、利之心慾，跳開空間思考，考績不是公務員求知、求善、求美精神所在，官場文化利用「它」操控公務員利器，常年月累勢必浪得虛名。 5.考績制度如同一株樹，僅有 65 歲、55 歲、50 歲 25 年退休條件及 45 歲、35 歲離職要件（以上簡要表出）等幾條樹枝，缺乏再生再長樹枝彈性，例 50 歲 18 年、或 47 歲 23 年（指服務年資）等人，已有生涯規劃者的確受法令死綁，人在心不在、留者何用？糟蹋民稅；過去國、共政治下所訂軍公教退休條款（50 年代以逃亡、投匪時空所訂定）應隨 2002 年環境改觀，八年（兩屆民選首長）考績乙等能否退休？不參加選舉靠行之事務官（非主流派隊）如何跳脫愛國情操枷鎖？本人多次會議提倡「開放空間」（同意提前一次退休制金制度）及「約束條款」（提前退休後不得再回、任職限制），軍方實施最徹底，公教人員未來要走精、壯制度，否則混至 65 歲只能看、就、辦！選票是主流，連中國大陸文官也不如。
124	建議	依目前修正增加之「績效獎金」及「限制甲等比例」等均流於形式，也起不了作用，維持去年未修改之被限比例，反而更激勵員工士氣，同時提高效率，請參考。

126	建議	針對第十三題表示非常不贊成，何謂單位績效？內部單位應予明確界定。 針對第十四題表示非常不贊成，雖係屬同一官等但承辦業務性質不同。 針對第十六題表示非常不贊成，行政機關績效應以整體表現而定。 針對第廿七題表示非常不贊成，每一位承辦工作性質職責程度不一。 針對第四二題表示 1.沒有行動及 5.消極怠工均有發生。 建議： 1.公務人員考績係對每一位公務人員一年工作表現之評價以及公務人員往後晉升重要依據，因此握有考評之主管長官應本公平、公正、公開及無私之精神審慎處理，俾藉此制度達到獎優汰劣之目的。 2.以目前本人所服務之單位而言，由於每一位同仁所承辦之工作業務不同，繁簡不一，因此很難就簡單之職位或官等去評比，譬如以本人目前所負責之蔬果有關產、銷業務與同官等之視察技正僅負責例行之工作彙報業務，如同列甲等考績是否公允，就有待商榷。 3.因此公務人員考績僅建議如下： (1)確實建立以每一位工作人員所承辦之業務為考核根據，其職責程度，目標達成應盡的品德核評。 (2)單位主管辦理考績時希望採取公開方式，面對部屬，就其一年來之表現檢討評定，俾受考績者能夠瞭解長官對其評價之情形進而知所檢討改進，並消除相互之疑慮。 (3)建立工作輪調制度，使每位工作同仁能夠都能夠嘗試不同的工作性質，俾使其瞭解考列甲等所付出之代價程度。
130	建議	直接強化人事、任免、陞遷：員額控制制度，不宜花過多人力或資源去處理考績制度。
132	建議	公務人員考績制立意很好，但是多年下來給我的感覺是：政府美意，公務人員視為本來就該有的權利，已經無所謂的心存感激；整體觀之，全看不見正面的效益了！反而帶來的是主管與部屬的不和諧，考乙等的人，工作情緒大受影響（大概三個月的消極期）的負面效應，因為這些受考人往往自認表現不比其他同單位同事差，又未能獲得主管的考核肯定，長年的循環下來，公務人員大部分變得能混就混，不需要太積極主動辦事的心態。 建議是： 1.從嚴執行考核工作，考核人員（單位主管或人事單位的勤惰查勤工作）應落實執行，每月公告同仁的表現如何！俾同仁隨時注意改進，提昇工作表現，否則同仁根本不知道自己的表現好在何處，尚需加强的地方在哪？有了每月考評資料也有助於主管年終的考績評核，否則易流於「印象」，「無具體數據」的不科學考評法，難怪主管會大傷腦筋了！ 2.甲等比率最好停止硬性設限，設限的結果等於直接宣判公務人員的能力表現再怎麼努力的結果也只能有多少百分比的甲等，要有小而美的政府，就是要有全方位的公務員，有效率的公務員，一個未表現就被判定只能有多少比率的甲等，那豈不是告訴我們的百姓，政府機關人員有多少人是甲等人有多少是乙等人了嗎？
136	建議	取消甲、乙、丙列等，逕以分數打考績，如 80-90 分，而所有機關員工之考績分數，取其所有分數加總之平均值如 86 或 84，績效獎金之標準，或類似甲等之標準，即為所有員工加總之平均值，就不確定是 80 分，可能 84，也可能 86 才定甲等，標準值以下即為乙等，但不再列甲、乙、丙等以平均分數值為考績獎金之標準。
138	建議	針對第十二題表示，建議不設限。
142	四一 建議	不希望關說情事發生，截至目前，尚未發生過。 人事行政局可加強考核各單位的出勤狀況，以提昇績效。
143	三	以上均是。
147	建議	針對第十五題表示，服務單位已實行。
150	建議	第十五題～第廿二題不瞭解題意。
151	四二	未發生
156	建議	考績除了公務員自我努力與績效表現外，更應注意其操守與平日言行，因此打部屬考績之單位主管應本公正、公平、客觀為之，不可昧著良心受民意代表或親友之關說而受其影響，否則即不具擔任主管之資格，更將造成職員的不平與阻礙機關的進步。

159	二、增	與工作績效直接相關之項目，如工作態度，效率方法，對工作的改進意見等等。
	二、減	操行、學識、才能，此三項應在員工進用時審酌或以訓練方式提昇。
	建議	針對第卅一題表示不贊成，但可併入績效獎金。 針對第四十題表示，如考績能確實落實與個人績效結合則最關鍵者為受考人本人。 針對第四一題表示，係影響力之程度排序：1.機關首長；2.單位主管；3.考績委員會委員。 針對第四二題表示，係按行動之比率排序：1.消極怠工；2.沒有行動；3.依法申訴；4.挾怨報復；5.自我檢討。 建議： 公務人員考績制度行之多年，制度本身的問題不大，問題的重點在於： 1.人情因素干擾優於個人實際績效。 2.公務人員普遍缺乏目標管理及績效管理觀念。 3.機關用人無成本觀念，甲等比例又未設限，致考甲人數浮濫，漸使考績失去評量效果。 4.主管對屬員考績評核，多以平時印象為主，多數機關未落實平時考核制度。此外，主管對受考人考績結果，未向受考人說明，受考人考績不佳，不知道原因何在？無法在次年反省改善。 5.考績結果未能與薪資、培訓結合，無法發揮改善績效之功能。 6.因考績而資遣、免職人數很少，無法有警惕效果。
168	建議	針對第十八題表示，幫助不大。
170	建議	工作績效之定義，公司行號多可量化或以盈虧決定，政府單位則難。政府單位績效，取決於各司處工作性質，專務單位與後勤支援單位工作性質不同，容易造成評量不公。
172	四二	口頭埋怨
173	四二	挑弄是非，製造對立
	建議	依法行政故應先訂好考績法，含施行細則，全體一致遵照辦理。舉例：如甲等設 30% 限制 1.五院院長考績亦依比例辦理。 2.行政院各部會首長亦依比例實施，自然上行下效，無需以簡、薦、委來訂應以同一序列來規範才是公平。 3.否則簡任占 80% 薦任 60% 委任 20% 特任 100%，其正當性何在？
177	二、增	應由各機關依其政策屬性訂定評定項目。
	二、減	避免一刀切的方式。
	建議	1.行政機關績效獎金制度應提高個人績效獎金百分比，直接鼓勵認真進取之公務員，但應防止變成對考績乙等者之變相彌補。 2.實施嚴格的淘汰制度，無其他特殊因素（如遷調）連續三年乙等即可資遣，以汰換不良公務員，提昇行政績效。
179	建議	若政府不希望考績獎金、年終獎金浮濫，可以在獎金總數上設限，現在要求甲等在一定比例以下，有時反而無法確實反應受考者之表現，若同一單位每人均有甲等表現，卻必須有須接受乙等當然不公平，且無法達到鼓勵的目的。
181	建議	第十六題～第廿二題不清楚，無法作答。
183	建議	針對第廿八題表示，看不懂。
184	建議	1.反對單位績效安全及個人獎金制，無法正確考評。 2.考列甲等人數應受限制（80%），但不宜太低比例。
186	二、增	敬業精神
	二、減	學識
	四二	找單位主管申訴
	建議	應慎選本身能力強，有擔當，不怕得罪人之各級主管，不應以會作秀，會作人為陞遷考核標準。

190	建議	針對第十題表示，應視功能性質而定。 針對第卅九題表示，有時希望，有時不希望。 建議： 公務人員個人績效或機關整體績效之提昇，個人認為主要應在於訓練個人對工作的體認與自我要求，否則在外在的績效獎金制下只訓練一批依規辦事的人，是福氣嗎？
197	二、增	潛能
200	建議	針對第二題表示，項目可，但比例應重調整。
204	建議	針對第十三題表示，不贊成，受考人無選擇業務之公平機制。 針對第廿題表示，沒有幫助，性質單純之機關不具競爭力。 針對第廿二題表示，非常不可能，起跑點不公平。
206	建議	針對第十一題表示，贊成，不予限制，則幾乎人人甲等。 針對第十二題表示，依各單位之特性而給予比率。 針對第廿七、廿八題表示，其是相關的，打分數時，相關競爭者的比較已考慮進去，不管是否有正式的逐一競爭比較。
210	建議	針對第卅二題表示，贊成，但請於考績法中明定考列丙等之要件。
211	二、增 建議	人際關係、體能及健康狀況。 不知內容，無法表示意見，荒唐！ 建議： 1.考績應列「最優等」、「優等」及「甲、乙…、丁」等不同等級，而獎勵應作較大之區隔；如「最優等」加發獎金為「優等」之2倍，「優等」為「甲等」之2倍，甲、乙等加發獎金維持現制。但各等第應予訂定上限比例：如下 最優等：5% 優等：5% 甲等：50% 其他等：不設限 2.考績應迅速反映工作績效之表現，故應縮短考績之考核時段，並即時予以獎勵，建議隨重大績優事項發生辦理「方案考績及獎勵」，如三月份完成績優案件，即予評列專案考績並予核獎（行政獎勵及考績獎勵，如獎金或升等／級），年度考績及核發獎金改為一年二次，即年中及年底各乙次，當可提昇同仁工作效率之自我要求。
216	建議	針對第十三題表示有前題：單位績效可被公平量化下贊成。 針對第卅五題表示有前題：當等第額度受限制時這樣的說法才成立。
220	二、刪	不具體模擬的項目。
223	二、刪	全刪，不列考評項目，因無意義。
226	卅三 建議	反面（建議處） 1.考績以甲、乙分等，對受考人而言為二分法，大部分受考人會認為乙就是「不受肯定」對工作情緒影響很大。 2.甲等之限制，對人員不斷勵行精簡的機關而言，非常不公平，就理論上來說，政府精簡人事的結果，每人的工作負擔只有增加，如果得甲之比例反而減少，實不合常情。 3.一年結算一次考績，其客觀情形令人質疑，如改成每季辦理考績，雖增加辦理考績之工作，但較為客觀，尤其考績獎金如也分四次發放，則更能激勵員工士氣。
227	四二 建議	情緒反應 針對第六題表示因為各角度對象不易找尋，行政事務涉及民眾權益，有利害關係。 針對第七題表示因為每個人都自認很辛苦，所以自我分數不低。
228	建議	私人（公司）考績制度政府可以引進參考酌量，公務人員薪水比民間企業中低階層人員高，但工作量不比他們多，考績變革有需學者專家研擬一套制度供主管來評打部屬考績！
230	二、刪 四 卅三	操行、學識 不贊成考績制度。 不贊成以考績評定成果（除非不設限）。

	建議	本人非常不贊成考績制度，因為現行制度硬性規定必須有至少 25%以上的人為乙等，但除非有重大缺失，否則大多數同仁表現均相當，徒增主管困擾，且考核項目均難以具體量化，何況即使給予評分，各人主觀分數差距很大，也難達客觀及公正，建議取消考績，把乙等獎金做為加薪的額度，再提供少數的優等獎勵表現突出同仁即可。
234	三 建議	都很重要，項目可再增加。 針對第十一題表示依現行的規定如打甲等的規定超過一般規定，可以公開這個機關的名稱，接受社會輿論公評是否真的有那麼好，即可解決現行問題。 1.考績項目可以列舉供參考，但不強制規定每個項目均應打分數，而僅由主管打一個總分即可。如有分數高於或低於某一個門檻則應列舉具體事項。 2.考績獎金併入到工作獎金或取消。而考績僅做為個人一年來工作的績效的考核，不與獎金掛勾可避免非常多困擾而僅列為職位陞遷之參考或評比之用。（如經採用，以前的考績建議不予納入評比，以免不公。） 3.考績可以分等第或分數，但仍以未來陞遷做為主要考量，亦不應限制甲等必須多少百分比（現行制度最不理想之處）。 4.績效獎金可以有，但不是要求一定要有，而是有特定的績效時才予以頒發，否則會造成為了領績效獎金而把本來即份內應該作的事，視為績效領取獎金，更何況大多數的公務機關（非事業單位可以創造利潤）做的均是法定職掌，這部分國家每月之薪俸即已包括，如何能用績效獎金名義來領取。
238	二、增 三 四 建議	局、司、處主管尤應考核其才識、公正性，否則影響整個組織正常運作。 公正客觀性為團體、國家。 若考核主管機關之運作機制本身有問題，一切作為只是在作虛工。 制度建立、機關和主管是否公正客觀性著手，以及對服務國家之熱忱、能力。
243	四十 四一 建議	上級單位 上級單位主管 考績無論如何打，都不可能公平，所以何必在乎呢？
245	四一 建議	高級長官或民代 每年年終打考績時就會感受到辦公室氣氛的改變，而考績結果出爐後，也似乎很難不影響同事之間的互動，顯示現行考績制度確實有執行之問題。大體而言，考績易生爭議，重點還是在於獎金，所以，曾出現有所謂輪流考列乙等，再由考列甲等人員撥出部分獎金補貼輪考乙等人員的「笑話」。也點明考績制度流於形式與無法公平等缺失。 建議： 1.取消考績獎金，績優人員另為其他之獎勵。例如：給榮譽假、補助旅費、優先陞遷、選擇服務機關等等。 2.取消甲、乙、丙、丁之列等方式，改以優良、平、劣等列等方式，以改善現行如考列乙等即被視為「不好」之既有觀念。
248	二、刪	學識
250	建議	本問卷立意良好，例如考績項目、評量方式及評量結果等內容，係採用民間企業模式，惟民間企業的年度目標，有的由雇主決定，有的由部門同仁共同決定，無論如何，其目標非常明確，且可衡量，至於考核結果亦很明確，對不好的工作者，當事人可自行辭職，且雇主亦可決定其去留。相反，政府部門的年度目標有其社會公共性、政治介入甚多，目標達成的量化有一定的困難度，且部門間勞逸問題、同事間的衡量績效心態、吃大鍋飯的劣俗不除，以及處理不適任員工的困難，都讓改革考績制度的成果大打折扣。

258	建議	今年考績評定甲等比例 75%，結果幾乎是基層員工拿乙等，對於辛苦工作一年的他們來說是非常不公平的，對單位主管而言，同仁真的認真工作，卻一定要挑出幾個犧牲者，也是非常痛苦的決定，如果說考績甲等比例調降，造成的結果是這樣，甚至大家輪流拿乙等，這樣的考核還有什麼意義呢？對認真工作的同仁來說，更是一大打擊，對得甲等的同仁來說，也不會因為得到甲等而自我肯定。 即將實施的績效獎金制度，大家多抱持觀望態度是否能真正能做到公平，大家多所質疑，其實同仁對於獎金多寡並不是真的那麼在意，重要的是工作成果是否獲得肯定，如果因為財源不足，必須調降甲等比例，何不將甲乙等之考績獎金減半，如此就不必因甲／乙等比例逐年調降／提昇造成大家都困擾。 對於不認真工作態度不佳的員工，的確必須在考績上加以區分，才有賞罰分明，甚至 2 年丙等予以資遣都可以，但是對於辛苦工作，默默付出的員工，以今年情況來說，這樣的制度，真的傷害了許多人，因此考績制度規劃單位似應慎重地正視這個問題。
261	二、增	績效、用心。
266	二、增	工作績效比重提高，並就機關屬性增加一項彈性項目。
	二、刪	學識、才能
272	四二	訴說不公或向高層長官訴苦
273	四二	因人而異
	建議	公務人員考績制度是許多行政管理要素的一環，因此與其他要素具有密切的互動關係。通常受機關組織文化與首長的領導風格影響較大。改進公務人員考績制度的方式不是就單方面的探索和實施可盡全功，必須有其他相關措施的配合，例如工作績效的衡量與工作指派，當事人意願等須一併考量，方屬公允，但受機關組織文化的影響多未能加以落實，若能在制度上予以規劃納入，才有助於健全考績制度。
278	二、增	工作態度
	二、刪	學識
280	建議	1.一級機關與二、三級機關工作量並不相同，以台北市政府而言，必須時常加班的單位很多，都是一級機關。故一級機關之「績效獎金」很可能吃力又不討好。 2.規劃機關與執行機關人員才能、學識所求不一定相同，一般而上級機關應為下級機關解決疑難雜症，故考績比例，全國一致也未必公平。
281	二、刪	工作、操行、學識、才能分列之子項多數不具意義，應全面重行檢討刪除。
	建議	廢除公務人員考績制度，而以「行政機關績效獎金制度」為主體，俾促成團隊的同舟共濟，並避免公務人員考績比例限制，而當團隊各成員表現皆佳時，主管難以評定。
285	建議	修正考績制度，不如修正公務員陞遷制度，使陞遷制度化、法制化。
291	建議	針對第二題表示，考核項目宜工作為主，附帶操守及學識能力為輔。 建議： 考績制度，是指每年機關對公務人員在年度內所負責的工作成效的一種評價。因此必須依其職務職責所應負的標準作考量，但目前國內政府機關行政作業要衡量此標準，可能性很低，既無標準考績結果公平性很低，唯我國考績法制定結果，卻當成非常寶貴，而給予很高評價，處處都有好處，這點是值得商榷的。 另其實行政工作好壞相差大，如要訂統一標準真是難上加難，如實施獎金，可能公平性低，又造成內部的紛亂，除非行政機關業務像經營事業機構以單項賺錢的目的，可用數目表現，也許能夠較公平，否則嘗試成功機率不高。
300	建議	針對第十二題表示，優等 5%、乙等 15%（或丙等 1%）之比率。
305	二、增	應簡化考評項目，明確考評標的。
	二、刪	不宜以空乏、概括性的用語作為考評項目。
	四二	不一定，視各案而定。
307	四二	逕行向主管或首長陳述
308	二、刪	操行、學識、才能。

309	建議	十八：立意雖佳，但技術細節若未在實施前得共識，則在上政策下有對策下，恐不見得會有幫助。 廿七、廿八：各有利弊，該視不同狀況而定。 建議： 各種制度都有利弊得失，沒有 100%完美的。但盼主管機關訂定實施政策前，務必與基層公務員溝通，取得共識。只要有共識，遊戲規則在遊戲開始前溝通好，那麼大家的爭議就會少很多。
310	二、增	應視職務性質、機關特性、服務功能不同而設計不同的評定項目，而且各項目的權重須有不同的設定。
311	四	如無法達到確實公平作為各項準據將使困擾不斷。
312	二、增	應以工作態度和工作績效為主。
319	建議	要建立一個較公平的考績制度，以下幾點值得深思： 1.直屬長官、單位長官有無個人私心作業。 2.如何訂定明確且可衡量的評比工具。 3.人員的輪調制度是否確實，更是重要關鍵。因為員工如不實施輪調，會使特定的人因執行易表現的工作，使其考績也表現良好，而也因此無法顯現其他人員能力的機會。
323	建議	現行公務人員官階等太多，如跨 8-9 職等、5-7 職等；職位比比皆是，應從嚴每職缺只限一職等，甚至降低職等的俸給，如荐任才六職等不需要本俸五階、功俸六階，可降為本俸三階、功俸二階。讓工作表現不好的人不能陞遷，永遠停留在六職等的階段，待遇偏低，但隨時可退休(如滿十年即可退休，當然只能領一次退休金)。這樣把素質較差的淘汰掉，避免因為功俸可以再進更多階，所以還久任一職，影響新陳代謝。 換句話說，以考績來做為陞遷的手段，以壓低俸給來逼迫不適任的公務員早早離去，才有助於提昇行效率。
326	四	目前考列甲等人數比例過低，若干優秀人員被考列乙等，殊為無奈，故不宜作為陞遷，升等之準據。
327	卅三	有例外情形，如某男性主管對女性同仁有特別好感或特殊關係，致女性同仁沒有事做，分數又高得離譜。不客觀，建議宜加入其他人評核分數。
	四二 建議	有時說了也沒用，有的主管不客觀，又有偏見，沒人可改變他的想法……。 卅七：受長官指使對特定同仁要打高分。
329	建議	對於各單位人事單位辦理公務人員考績作業，疑涉有壟斷行為，有失公允，應予檢討改進之必要。
330	四二	因人而異，上述情形均有可能。
336	建議	在考績委員會中可明顯看出同機關不同單位主管對屬員考績所評分寬嚴標準不一，好在有等第區分。 獎懲與考績有部份關係，不同的單位、業務項目體系部分訂有獎勵規定，完成工作計劃將獲得記功嘉獎，但部份業務項目承辦人員，甚至敬業終年辛勞也無獎勵規定，也即不同業務受獎之難易相當懸殊。
340	建議	主管考績成績之 40%比例應可由部屬來打，以促其重視領導統御能力及與部屬之互動情形。
341	建議	十三：但績效之認定應有客觀標準。 卅一：年終工作獎金係應付所得稅繳納。
343	二、增	工作項目
	二、刪	操行、學識、才能。
	建議	1.考績制度必須激勵制度及組織現象相結合。現行公務員考制問題出在哪裡？公務員對考績認知上有偏差，認為考績只有甲、乙兩等，其他等第都是例外，認為被考列乙等就是不好的，故現行考績不只是降低甲等的比例，而是如何導正一般公務員偏差觀念。實務上，一般組織人員績效應該成常態分佈，中間達到標準比較多，兩邊特好或特差者較少，應依此形態作合理的設計(企業員工績效亦如此)，才有激勵效果，而不論為發獎金或升級依據。 2.人員績效與作業績效及組織績效有層次關係，應思考如何連接，其負責評估的層級及評估的指標應是不同的，宜釐清彼此間關係。

344	建議	現行考績，表面上是很公平。事實上，完全不公平，考績表面上，科內同仁由科長來打，到底佔有比重多少，完全沒被尊重，處長握有絕對權力，因為他在考績委員會中為當然代表，決定權在處長，科長打 79 分，處長加 1 分，就變成甲等，科長打 81 分，處長扣 2 分，就變成乙等。根本不透明，全然憑長官來決定。 更有甚者，處內有高階出缺時，處長可以不經任何討論直接找人事主管改成低階，用他想用的人，固然長官是有人事權，但處內同仁的福利，由誰來決定，別人辛苦工作，所為何來。最後升官是別的單位，高級長官也不知道，那有管道去申覆，所以，人事透明化很難。
347	四一	有找民意代表向機關首長施壓情事。此風不可長。
	四二	應明文規定，若找民代向機關首長施壓，當年考績乙等，再下年也乙等。
	建議	1.如何明訂受考人不得找人關說，或向民代乞憐來向機關施壓，此人應連續三年考乙等或丙等，並列為陞遷重大參考。 2.明文規定升官、調動、考績找民代向機關首長施壓，是可恥的行為，請廣為宣導。
349	二、刪	學識評定過於主觀，每人所長不同難以客觀評定。學識和學歷也不盡相等未有等質助益。
352	二、增	與主管之配合度(或與整體政策方針配合度)
	建議	十二：若政策決定(目前已決為 2/3)要設限，個人認為比率宜為 90%，或乾脆只給 10%。 十六：方向贊成，但作法過於複雜，反失意義，若作法由直屬主管依事實直接評核，不須繁冗之計算，及委員會審查則個人深表贊表。 十九：若由直屬主管直接評核(如一般企業作法)，而不需繁複之填報，計算則應有幫助，即為「2」。 卅八：受限於比率，另約聘僱與正式人員分開打，亦十分不合理。此一部份，若可需要，請余主任可再與本人面(或電)洽。 建議： 1.目前不論是個人或單位績效獎金發制度極度繁雜，幾乎不可行，非但未能提昇效率，更可能造成工作效率之傷害。 2、約聘僱人員在某些政府部門(特別是資訊部門)是主要之員額，正式人員目前核給人數甚少(此為嚴重錯誤之資訊委外政策所致)。正式人員皆為要職或主管，而限制考績比率不能合併考量，須分開個別打，完全失去考核之整體性及公允性，而致十分困頓，此點須能建議立即改善。
354	二、刪	學識、才能。
357	建議	依現行規定公務人員初考考績，係由直屬主管評擬，而直屬主管多為鄉愿生態，不依考績法規定根據屬員平等工作績效評擬，優劣不分考列甲等，考績委員會又未能發揮功能，影響作業。對擔任考績評擬之主管如有不依事實公正評擬，應明訂罰則規範。
360	二、增	發展潛能。
	二、刪	操行。
	建議	公務機關不同民營機關，其某些業務成效無法將「成本」量化。對於績效與成本間無法均以正向方式呈現，因此目前想以民營企業方式比照公務機關之考績方式，是有某些問題仍待釐清或改變。 另外中國傳統將「人情」擺第一，公私不分，加上公務機關並無成本壓力，績效也往往無法以金錢估算(非營利單位用營利單位方式處理，基準點不一，如何評估)，因此，考績制度如何改？恐怕還需要從長計議(別忘了，大躍進通常是失敗的。)
361	建議	去蕪存菁，支付同樣的薪津應找更能發揮工作績效的人，鐵飯碗的時代應過去了，敢問每年因績效不好、無工作績效被強制退休或資遣者有幾人？
363	三	協調性高
369	建議	考績設限比率不應因機關別而有不同(如司法人員，為何有特例？)
371	四十	由上級單位各主管考評彙整而得。
374	建議	行政機關、民意機關與民間企業及公營事業機構業務性質迥異，無法以法客觀量化來評核，專家學者勿再以理論來誤導實務，破壞國家文官制度之美意。浪費資源，造成執行時法案推動困難重重。

375	建議	1.個人及單位績效應並重。 2.齊頭式的最不公平。 3.如考績只與「利益」(陞遷、獎金)結合，而幾乎無法與罰則相關聯，且單位主管可以給予的獎勵(實質獎勵)僅此一種，則勞逸不均，爭功諉過之狀況，甚難改善。
377	建議	1.對於工作態度散漫、無績效之員工應即刻處理。 2.考績甲等有設上限，不應無績效之單位也採滿額方式給予。可調整給其他單位。 3.單位間的工作量差異懸殊，而人員卻無法調整。 4.對於主管應加重其權責，主管之陞遷另需加強其領導人力，業務推動，以及新觀念思維的考核。
379	建議	針對第二題表示，機關性質不同，工作內容不同，可以僵化項目比重衡重出優劣嗎？應加重機關所需的特質、項目、比重才有可能適所適才吧！十五~廿二：制度的目的與其設計的手段是否完全契合？執行的人有無相同的認知才是成敗關鍵吧！單論手段的名稱與目的的關聯性難以窺視問題的真貌。 廿四：在公務員組織文化、管理結構、階層未深刻改進前，只是人治理色彩，調整比例，無助於改變現狀。 廿七：先評單位績效、業務量、性質與人力，再談考績。
383	建議	1.政府即將實施之「行政機關績效獎金制度」立意甚佳，在理論上似可付諸實施，惟在實務上卻有窒礙難行之處，其理由略述如下，僅供參考： A.機關內各科室業務異質性太高時，無法以客觀之評定標準予以核發績效獎金之額度。 B.科室間核發之獎金額度相差太多或有所差距時，易造成機關內部之團結與和諧，個人獎金部份亦會產生每年由固定幾位同仁獲得，造成主管領導上之困境與同仁間之合作意願，嚴重影響機關內部發揮團隊精神之障礙。 C.公務員之績效不能拘限於工作上之績效，最重要者尚有個人之服務態度、品性操守、與同仁間之互動協調能力……「績效獎金制度」將會偏差工作上績效表現，對其他之表現將會受到忽視。 D.此項制度如全面實施，將會造成行政機關的「分配式」核發，且核發之金額可能在上位者與下位者爭利，是否能落實政府實施此制之精神？對行政效率能提昇？有待商榷！ 2.360 度全方位評量中之服務對象部份無法有效展其評量結果，民間企業實施較無困難，公務機關實施較無法客觀，尤其對負責查察業務之單位，甚易受到被查察對象之負面評價，實施上應予考量。
386	二、增	專長
	二、刪	操行
387	二、增	1、負責表列，明確記錄具體事証。 2、面談評量，例如按季面談，據以考核
	二、刪	屬於主客觀認定事項應界定完整，否則應刪除。
	四一	有力關係人士

	建議	老師你好： 公務人力資源為民服務理所當然，良好人力素質投入公部門應是全民之福，考績制度多年來仍然使用「萬年版」，其實與世脫節不食人間煙火，為人詬病，知之應詳不予贅述。民間私人企業之績效評定可以用營運獲利來比較，貢獻多少能力得到反饋，公部門很難做到，加上現在的獎勵制度與文官科層體制相扞格，績效獎金多麼令人無法信任，是否打破制度，恐怕比不上公務員內心投以不信任的心障。 一部法典制度不能頭痛醫頭，整體規劃是個什麼樣子不全然只能用想像去臨摹，75%甲等限制實在很可笑，真不知道人事行政局長是引那種理論去設的，如果所有的人已經認為甲等是普遍性優良表現的代名詞(A)，那麼有 A+、A-、B、C、D 有什麼不可以呢？ 如果受考人是學生，打考人是老師，學生考不好，老師是否也有沒教好的可能，所謂「師父領進門，修行在個人」的觀念已然不通，老師教的、老師的要求與期望，都應該讓學生明白，達成與獎勵都要設定一個部門的目標與績效指標，才有考績可言，目前的考績無非是最近的印象分數，一個部門的績效與個人績效應該分別去評量才是合理的。 因此，如果要建立一套與民間相互為用的考績制度，最好的方法就是由機關自己決定(自主性在公務部門很能很困難)，文官晉用之後必須結合機關的目標積極任事，而非以管控公務員為考績之目的，我相信統一標準的步調絕不敵於 e 化的新世紀，而我們的制度卻選擇要那些特質和才能者，考績終究只是績效的檢討，後續的反饋才是進步的前奏。
389	建議	不贊成政府即將實施之「行政機關績獎金制度」，因考績等第過多，易造成本單位之「團隊精神」分散、破裂，更易形成小團體及對長官之對立。
390	四二 建議	直接質問考評主管，要求說明。 十三：但績效目標的設定須經機關內部討論通過，且告知全體人員。 十八：制度理想應有幫助，但執行面有技術困難。 卅三：只有在受考人工作之小單位內才有意義，比方說「科內部」，此外，分數毫無意義。 卅五：現行制度造成主管在評定不好的人而非表現好的人，皆因考甲等之比率太高所致。若調降比例至 10~20% 可以改善此一情形。 卅八：因為現行制度對工作人員懲的意義遠比獎的意義來的大。 建議： 考績制度實施多年以來，多數人員都誤認其為年薪的一部分，因而視調降或取消考績獎金的作法，乃變相減薪的措施。此乃從前給予甲等比例過高造成之結果，對政府非但無益，且增加主管困擾。(部分單位甚有將考甲等人員的錢共同加以平分，以解決乙等之困擾作法)。建議速速調降甲等比例(切勿取 50% 中間值)至於省下的獎金經費可考慮是否加入公務人員薪資月俸。
391	二、增	加強工作績效之比重
393	建議	十二：主修法。 十三：但業務各異，誰有準據。 十五：視業務特性而定。 廿六：宜由中央依業務特性訂定一分為一般公務員與特殊公務員。 建議：考績如須設限，請修正考績法，並依職系分類訂定考績標準較易執行，敬請參考。
394	建議	1. 制度面可接受，可是執行面才出大問題。 2. 如何使評核者間之差異、評核群間差異、機關間差異，縮至最小，才有可能公認為公平。 3. 有太多的爛好人，而爛好人又不被制止，則執行面只好持續下去，有可能改善嗎？
395	卅三 建議	完全取消現制。 配合「績效獎金制度」之實施，完全取消現行之考績制度，具體作法： 1. 將目前一個半月的年終工作獎金，提高為二個月，以鼓舞工作士氣。 2. 以機關整體為評核單位，每年由全體員工以「互評」方式，票選出績效最優人員(如類似模範公務員之選拔)一至三人，各發給績效獎金。
405	建議	同職等(職務序列)職務，應列為同一考績評比。
407	二、刪	對國家是否忠誠、是否依長官指示辦事

408	建議	1. 考績制度及績效獎金制度，以團體評比絕對不可行，惟可考量以個人進行評比，並從嚴為原則。 2. 二者之標準或條件，甚難客觀訂定，故一切標準應簡單具彈性且授權主管逕自決定。 3. 考績制度建請取消，其原因：一方面業務性質需團體合作辦理者，分甲、乙等評比，似乎不公平。一方面主要在檢討不適任人員（丙等）有用，而各單位確實執行較考績制度評定有利。
410	建議	考績要做到真正公平是絕對不可能的，只能儘量在公開、公正的環境下，競爭減至最低，對於在決定部屬成績前，雖然可由 360 度全方位了解整體表現，但真正的成績還在於共事同仁給予的成績，因每人心中有一把尺。故對同仁間相互給予評量是應佔最大比例，以此評量結果做為長官評核同仁成績的依據，可謂是最反映實際的。
412	建議	辦理考績時，可由受考者自我評量，但不作為考績結果的一部分。
415	四二	向單位主管詢問，經主管答覆後，都能接受結果。
416	二、增	依各單位之工作特質自行訂定。
418	建議	宜參考民間之積極作為，建立於平時即有一套方便（配合日常作習記錄，利用電腦方便性）績效評量（含品德操守、行事風格、團隊合作）之作業系統。
419	三	對國家忠誠度
	四二	認命
	建議	問卷題第十項有關「受考者服務對象對受考者進行評量」一節，確為創見，尤其對直接與人民接觸之公務員，如警察、稅務、戶政等等基層人，更為有效可提昇其效率及守法精神。
427	建議	公務人員人格特質，及人生價值觀非常重要，基於人性管理及適才適所的管理理念，建議進用人員時除了高考普考，增加授權用人機關面談之權責，基於機關特質而選用具任用資格者又具有符合其價值觀及特質的人員進用之，如此，在打考績時就較不會如此痛苦。 另外就是現在市政府工作非常忙，同仁非常需要用心加油，才有能力在業務上力拼，惟目前看起來，這方面做的方向及內容均極待調整，宜先有教導再打考績，比較人性化。時間有限，略表粗見，請參考。
431	建議	針對第廿七題表示，贊成，但不會公平，因主管會偏好某人或怕某人。 針對第廿八題表示，贊成，但不會公平，會因人而異。 建議： 以前考績打乙等有列幾個要項，如進修、升官、請假等，但仍有 80% 甲等，故主管雖有參考依據，但也未必會公平，一般打考績最重要在科長或課長，一般打考績最受科長喜歡但未必會做事的會甲等，其次凶一點的會讓主管怕的也會年年甲等，會做事但不會講話…等等常常乙等是平常的事。 現行加績效獎金會更不好，有關係的除了考績甲，另外又有績效獎金，會使一個科室更混亂，因為人為因素重於實質情形。建議考績如不能和以前 80% 甲，倒不如取消全部加入年終獎金，或 50 甲等輪流二年一次甲等，因為沒有人認為自己懶惰需乙等的，而甲等又不是真正認真績效好的。故為一個科團結平和認真做事最好 80-90% 甲或 50% 甲輪流，或併入年終獎金，方不會使認真做事，被打乙等情形產生，謝謝。
	四一	無法改變
	建議	1. 規定甲等比例限制：由於存在下列問題，不宜規定甲等比例限制： (1) 各機關合理員額並未與其業務量配合，致某些機關可能閒置人員較多，某些機關卻業務繁重，不宜同等比例考核甲等。 (2) 職務項目非本人可決定，而係由長官指派，工作量及難易程度不一，無法競爭比較。 2. 吾認為為提高行政績效，現行考績制度之改進對績效之提昇並無甚助益，而是應該由職務項目及流程之檢討，尤其精省後機關併入中央機關之公文流程時間拉長，授權之訂定及現行考績項目應具體程度化等，以避免長官主觀之意見，造成劣幣逐良幣之效果。
434	二、增	忠誠
435	建議	針對第廿二題表示，可能因個人好惡而有所偏頗。

436	二、增	考績主要係針對績效予以考評，與績效無關者不宜列入，故應針對工作予以加重，使學識、才能與工作習習相關。
	二、刪	操行
437	二、增	工作量（因為目前最大的問題是工作分配不平等的問題，長官對部屬最大的肯定是給予更多的工作）。
439	建議	針對第十一題表示，應依制度的設計而定。
		針對第十六題～第廿二題表示，不知此績效獎金制度的實行內容，故均填無意見。
440	建議	建議： 針對第卅五題，打考績是一件惱人與痛苦的工作。期望余主任能規劃設計出一套公平合理符合現代管理的考績制度，下次有類似考績制度的問卷，第卅五題即可消失。
		針對第卅八題表示，不一致，受比例限制。
441	二、增	比例限制。
		操行部份應以敬業、業務保密為主，學識部份應訂與業務相關之知識成長為主。
441	二、刪	每年要打的忠貞愛國等口號式的標準應刪除，學識部分應降低學位以在職進修部份的比重。
	三	有一說「正直、智力、活力」是一個企業用人成功的準則，但若這個人缺乏正直，只具後面二項是會要你的命，所以你們認為呢？
	四	若缺乏公平客觀的考績評估，都不宜列為準據。
	四十	現有考列甲等比例限制情況。
	四二	在同仁間到處抱怨。
	建議	針對第五題表示，非常不贊成，若是公平客觀，就更應該透明化，才能使同仁了解自己的優缺點的情況。
		針對第六題表示，人情、關說、私人恩怨，在現行的狀況都很難摒除其影響成分。
443	四二	針對第卅二題表示，問題是那個機關主管有勇氣讓同一員工連二年考績丙等。
		建議： 1.最好取消考績制度，或愈簡化愈好，業務繁忙的單位及同仁愈難有時間在所訂的遊戲規則中尋找漏洞，愈空閒的單位及同仁反而有空在漏洞中作文章。 2.現行業務的執行，很難達到勞逸平衡，只要有工作分配勞逸不均的現象，存在考績的評比即更難落實公平公正與符合事實真象，很多時候只是達到打擊士氣的情況而已，然後又要花很多時間來收拾單位及同仁間的情緒與反應。
443	四二	各種方式都有目的只要能改變考績。
446	建議	1.考績制度一定要與績效考核制度之落實兩相配合，否則淪為抽籤決定或輪流，被外界議為考績分贓，還不如廢了考績制度，因為，不以績效考核為基礎的考績結果，將會打擊士氣，而非提振士氣。
		2.對於如何落實績效考核，應加強單位主管及科室主管的研訓工作，或擇部分單位或某機關試行，再將試行經驗推廣至其他公部門。 3.機關首長或人事單位主管應關切或了解各單位考績的結果是如何進行考核的，請單位主管說明，嚴禁用輪流或抽籤方式打考績。 4.考績甲等比例分配，應視單位績效或科室工作績效據以分配，而非以同一比例分配。

449	建議	針對第十題表示，受考者服務對象之擇定方式及人數較難以界定公平方式。 針對第十三題表示，單位績效之評定者及評定方式，唯有公平客觀標準，單位人力異動及業務特性有別。 針對第廿題表示，無意見，多流於表象。 建議： 1.廢除考績獎金制度，將考績獎金之半數併入年終工作獎金，另一半提列為個人績效獎金。 2.個人績效獎金配合每三個月一次之平時考核辦理，獎金發放對象以不超過機關員額總數 10%為原則。 3.平時考核評定績效不佳者，亦訂為不超過機關員額總數 10%為原則。 4.彙總四季平時考核成績，成為年終考績成績，再依程序綜合評定，考績除成績分數外，區分為優等及甲、乙、丙等，優等及乙等人數比例以 5-10%為原則，常態人數為甲等 80-90%，丙等則為特殊惡劣人員，依個案認定後應予淘汰。 5.國家公務人員係經考試合格之人員，素質普遍較優，績效不佳係因國家制度不善，首長領導無法激勵配套措施不良，機關惡質文化等因素造成，不宜以績效比例打擊多數公務員士氣，否則被考列相較較低等第者，將循環成為機關障礙。對類似本中心員工正全面提昇之際，卻反遭每年打擊三至五成人員士氣，誠屬不公，亦非政府之福。
450	建議	1.現行考績制度，其設限比例，只能找出最劣的百分之二十五，而不能找出最優的人才。因此若其能藉由考績制度找出最優的人才，應將現行考績制度再加列優等，並將優等比例設限為 20%以下。同時對優等人員給了較現行甲等為高的獎勵，如一次晉二個薪級或加發二個月獎金等措施。 2.以往主管人員視打考績為惱人的工作主要係因考列乙等人員過少，造成考列乙等人員有被貼標籤的感覺，進而影響工作士氣。故建議配合前揭第一點意見，取消考列乙等人員最低限之限制，畢竟考績目的在挑選最優秀的人員，並給予適當的獎勵，至於較劣的人員，則授權由機關依實際狀況考核，不訂定最低比例限制。
451	二、增	工作態度
	建議	1.各層級行政機關業務如無法予以公平、合理的量化，所謂團體績效獎金亦難求得公平。 2.現行考績制度已被扭曲，考乙人員均被視為表現不佳人員所以才會有反彈情形，應從制度上來修正為考乙者係表現中等之大多數人員，須有特殊功績或優良表現才予以考列甲等，才能有激勵之效果。

454	建議	針對第十二題表示，應視業務性質，機關型態等因素而異。 針對第十五題表示，但流於型式與內定機制。 針對第廿二題表示，應視機關特質，施政目標而異。 針對第卅五題表示，現階段而言非常贊成。 針對第四十題表示，而他又不是是一位正式公務人員，無公職之訓練與經驗。 針對第四二題表示，沒有行動（老實又不太愛表示意見者）；依法申訴（但僅限懂得法律者）。 建議： 本人公職 20 年，從滿腔熱血，胸有成竹，充滿抱負的年輕職業婦女，直到今日對現行組織重整，機關改造等，徹底失望，只好利用公餘之暇，投身社會公益活動。 從個案不難發現「公務員」是否應重新評估其「服務項目」？激發其之動力為何？如何使其身心平衡？ 「考績」每年都輪於形式，譬如：首長辦公室的秘書們與特定者，均為「乙等」之排除條款，基層與中層工作人員須輪流，高階長字輩與專門委員們，單位主管不敢打「乙」，您說公平嗎？ 我今年考績，單位主管告訴我須提出兩個乙（不知是按比例分配，還是別的…），我科內四個正式人員（連我），一個要考升等，一個去年已拿乙（單位主管又告知他不忍心打乙），所以我只好在他苦苦哀求下屈服自動拿乙，但條件是我只能出一個名額，因為另外一位正式人員表現實在不比其餘兩位差，結果好像他也欺騙了我。其實，他是主管我也拿他沒辦法。回去左思右想，過去一年為中研院推動電子化公文業務，不遺餘力，沒有功勞也有苦勞，您說我的心理如何平衡呢？
455	四二	直接表達不滿
457	建議	針對第十二題表示，應視工作性質、工作量多寡決定設限標準，不宜全體公務均以一定比例設限。
458	二、增	品德（指廉潔、守法）
	二、刪	操行（指性情、尚好）
	四二	抱怨考績不公
	建議	考績法施行細則既已明列考列甲等之條件，後又以行政命令規定甲等人數造成執行困擾，建請嚴格、明確訂定甲等條件並逐一審查通過始得考列甲等，並取消甲等比例限制。
460	建議	1. 現行考績制度之形式公平僵化制度，致公務人員之考評未能達到真正「賞善罰惡」的目的。 2. 工作量大，績效好之單位，其所屬員工應可均考列為甲等，不受比例限制，相反的，較清閒之單位，其列甲等之例應可低於法定比例。如此方能鼓勵公務人員勇於任事，而非趨利避害。
461	建議	打考績，直屬主管應有自由表達對受考人員之評量。
462	二、增	以工作績效與發展潛能為中心
	二、刪	其他因素作為參考或消極條件
	建議	1. 改為工作績效考評制度，考評結果作為受考人工作改善，績效提昇之參據，並作主管考量受考人陞遷發放職務之重要佐證。 2. 另配合績效獎金制度及不適任人員之淘汰遣退制度。
463	二、刪	學識項目（空有學識，逢迎拍馬做表面功者大有人在，而長官多只重表面人情，且因公忙無法深入瞭解平日同仁之工作態度）。
	建議	針對第五題表示，贊成，問題是無法落實。 針對第十二題表示，目前並採漸進式遞至 30% 左右。 針對第卅五題表示，鄉愿、沒有擔當，不敢負責者。
464	建議	針對第卅三題表示，等第太侷限分數較不公平。
466	建議	針對第十二題表示，不設限。 建議： 1. 績效獎金制可能成為文書大賽。 2. 績效獎金制如要施行，建議以機關總成績（表現）為準，至各單位之獎金由機關首長自行決定。

474	建議	公務員提昇個人績效、團體績效甚至整體行政機關績效，應加強者，在於個人之熱忱，良知，但有多數公務員具有上述之認知，行政機關之服務品、工作績效才得以提昇。若單純只是短時間的激情，一段時間過後，一切終將慎復往昔。所以，花費過多的人力、財力鑽研「績效獎金制度」，其所獲得的效益將是不預期的。甚至，在部分的狀況之下，將造成機關內部單位與單位之磨擦，或人員與人員之間的疏離產生。當效益與負面效應綜合後，其殘餘價值也就微不足道。
476	建議	考績制度應是有彈性，以能因地制宜（如大機關、小單位應有不同彈性都市區和偏遠地區應有不一樣的方式）。
477	二、刪 四一	學識、才能 不知道
478	二、增 建議	工作以質量為標準，應增加工作結果，對民眾的績效成果為何？ 針對第八題表示，不贊成，可能造成，大家不做事只求人際關係和諧。 針對第九題表示，1.可能造成大力改革的優秀主管被部屬給「集體謀殺」掉了。2.主管表現差，是否更換？決定權在首長。
480	建議	針對第二題表示，在比重上應作調整，如工作比重提昇、操行降低，且細目內容應修改。 建議： 1.考績制度只是對個人年度工作表現的成績表現方式，其實重要的是員工會不會從中獲得肯定或反省。因此，主管對考績的心態才是重要的。 2.由受考者自評，部屬參與考評其實都是很好的方式，不過在國人心態沒調整之前（接納批評），很容易流於形式或報復工具。 3.謝謝貴單位對促進文官制度健全會所做努力。
481	建議	全面廢除流於形式不切實際之現行考績制度，以及廢除獎金制度，而改採民間企業發給年終加發月份即可，以免造成怨聲載道之全憑關首長喜怒為主軸決定。 請廢除簡任升等考試（浪費人力、物力、財力而流於形式）因為考取的竟十年無陞遷機會，所升十職等的都是99%以上以考績升等而不簡任升等考試任用！悲哀考用合一公理何在？公務人員任用法何在？
484	建議	本單位考績均由科室主管一手包辦，股長無初考權。主管又兼議會聯絡人，每天均只上班半天，又如何瞭解每一股人員之工作情況，只有老天知道他是依據什麼來打考績。人事主任生死大權在握，陞遷調動由她，考績人評委員任她操手及背書，如此情況，不是基層人員想如何改革考績就有用的。
485	建議	1.考績不應設限甲等比例。 2.考績應做為職務調整續用之參考。 3.考績獎金應與考績甲乙等之關係重新規劃設計。
486	四二	牢騷滿腹

487	建議	九十年度公務人員考績升等設限，公務人員未見反彈，那是因為考績尚未評定。且公務人員協會未成立的關係。一但評定完成，首長及人事單位必將又成為箭靶，申訴案件將不斷。教師有教師會的成立，對教育部產生甚大的壓力，因此教師九十學年度之成績考核，教育部如何訂定比例絕對是難產。 考績甲等設限一來違反考績法之精神，二來也未實際達到理想中之目標，反而造成民怨，僅提案如下，作為考績修訂之參考。 案由：建請修訂公教人員考績等第及內涵。 說明： 1.考績雖設有考核標準，惟執行未見落實，致考列甲等人數偏高，公務人員約為百分八十八，教育人員約為百分之九十八，考績所設定之考核標準，形同虛設，並增加考績獎金之支出。 2.為貫徹考績「綜覈名實、信賞必罰」，對考績甲等比例擬予較嚴格設限卻引致公教員工反彈，主要在於未建立全體公教人員正確的「績效」觀念。 3.九十年度有關公務人員考績考列甲等人數比例，以百分之五十為原則，最高不得超過百分之七十五，惟仍屬偏高且於法亦不合，復造成考核困難，爭議不斷。 辦法：建請修改「公務人員考績法」第七條：年終考績依左例規定： 1.優等：晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。 2.甲等：晉本俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與一個半月俸給總額之一次獎金。 3.乙等：晉本俸一級；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級；已敘年功俸最高俸級者，給與一個月俸給總額之一次獎金。 4.丙等：留原俸級。 5.丁等：免職。 附註：(1)為配合上開規定，修改相關法令，學校教職員比照辦理；(2)考列優等比例不得超過百分之十，由當事人提出申請經直屬長官推薦，送考績委員會審議；而考列甲等比例不予設限。恆久以來，公教人員對甲、乙等等概念已定，甲等是好的，乙等是不好的；因此甲等不設限，只調整獎金部分，爭議應比設限少。
491	建議	針對第廿四題表示，比現行比例增加 20%。
495	四二 建議	考績結果並不能真正反映工作績效，所以一如平日，反正是輪流。 1.現行考績評分項目之內，已不合時宜，應有所改變與實行。 2.建議考績結果應只有 5%最優秀，bottom10%應資遣或減薪，其餘占多數，最優秀的係由受考者、同儕及直屬長官共同考評的結果，多予獎金或休假或其他培訓的獎勵。 3.簡、薦、委應分開評比，否則單位內簡任或薦任主管或非主管。 4.另建議每位公務人員應有職務明細表，否則，某些單位係由委任薦任工作，或薦任實際從事簡任人員之工作，勞務與薪資不成比例，而部分高統者在領薪不用太煩。
497	四二	找直屬長官申訴
498	建議	1.公務人員考績結果應作為職位陞遷或命令離職之準據不要作為獎金之準據。 2.考列甲等人數不宜有比例之限制。
499	二、刪	學識、才能
500	建議	針對第十題表示，服務對象難定（但有困難）。 針對第十六題表示，行政機關績效定義難予界定。
	四二	對主管不理不睬，但工作仍與做。
501	二、增	工作態度、投入程度、互助精神、服從精神、工作倫理。

	建議	1.表現良好者即應考列甲等，比例設限並不合理。 2.政府如欲節省考績獎金之支出，可將考績獎金併入年終獎金，與考績脫鉤。
502	三 建議	品德 考績制度須有團隊績效為前提，該團隊預算執行率低，工作績效差，狀況頻傳，首長視而不見仍給部屬高標甲等比例就是錯誤應此處檢討。
504	四二	情緒上之反應
505	建議	針對第二題表示，所列項目內容太過制式，讓人無法給分。 建議： 如果考績能達到績效激勵屬下的功能，不如廢除，以免增加中間主管的困擾，平時工作不均，年終考列乙等時卻是均分，請問這樣的制度能讓同仁心平氣和接受嗎？
506	卅三 建議	等第再細分，甲、甲下、乙上、乙、乙下。 改行甲、乙等，可再細分為甲、甲下、乙上、乙、乙下減少甲、乙等差距過大所產生的衝擊。(例如：外國大學在區分學生成績等第有的是以A、B、C...為之，也有的是A、A-、B+、B、B-...為之。)
509	二、刪	從工作績效即足以分辨其他三項之優劣，故：應刪操行、學識、才能三項目。
512	二、刪 建議	學識，而以知識取代，許多人學富五斗，卻無知識，以致無法作出英明之決定。 針對第五題表示，除辦理人員外，參與討論會的職員代表也需依規定。 針對第六題表示，1.多人參與評定是否造成南轅北轍，且不同的人看事的角度不同，對當事人是否不公平；2.如僅由主管及當事人自評是否又狹窄了些？ 針對第七題表示，當事人總認為自己是最好的，是否主管可交予經常與當事人有業務接觸者評量？ 針對第九題表示，1.沒部屬之基層者該如何？2.主管經常還有主管，且他所承受之業務有時是不需要或層級不必讓部屬知曉，部屬之評量角度可能有限。3.部屬大部分之資源由主管掌控，如考評不好，這部屬次年還能生存嗎？ 針對第十題表示，不一定是服務對象，而是業務有接觸者。 針對第十三題表示，績效好的單位，如是所有同仁造成的，如何列比例，是否會打擊同仁之士氣。 針對第廿三題表示，各單位需成立考績委員會嗎？ 針對第卅五題表示，當個個都很優秀時，有時是無法評比的。 針對第四一題表示，未曾遇過這種情形，也未曾聽過有這種情形。 建議： 公務人員本應各各努力工作，績效良好，不應用以金錢來肯定，是否應制定出某種機制來激勵工作被動、懶散、不會思考，較無績效者。
513	建議	針對第二題表示，非對評定項目之增刪有意見，而是對各大項目之細項之限制有意見，建議再加討論或放寬考量基準。 針對第十二題表示，視績效訂定比例（機動比例）。 建議： 1.以單位績效決定考列甲等人數比例之機制，將有效促進工作團隊之活力與動力。 2.加強考績項目（考核）之內涵，並充分於教育訓練課程中或經書面說明，會使得考績制度更落實。 3.避免或嚴禁他人關說風氣，將使考績具有公平正義及其它反應績效之表現。 4.人事權是單位主管的有效管理「工具」之一，必須適當尊重其考核結果。
514	二、刪	學識（公務員進用，學識可為資格考量之一，進用後應以工作、操行、才能之表現為主，即進用後應以民營企業以工作表現為主）

	建議	針對第廿八題表示，如何比主管心中一把尺。 針對第卅五題表示，認為考績制度本身有問題。 建議： 1.考績制度應和獎金、升等、職任陞遷，作整體的考量並非不同之規劃，建議核銷年終績效獎金發放方式。 2.建議將工作表現（考績）分成四級： <table><tr><td>甲</td><td>乙</td><td>丙</td><td>丁</td><td></td></tr><tr><td></td><td>表現優異</td><td>盡忠職守</td><td>有改進空間</td><td>觀察或辭退</td></tr><tr><td>比例</td><td>15%</td><td>15-80%</td><td>5-10%</td><td></td></tr><tr><td>獎勵方式（獎金）</td><td>四個月薪俸</td><td>無</td><td>無</td><td>無</td></tr><tr><td>晉級</td><td>√</td><td>√</td><td>X</td><td>X</td></tr><tr><td>升等</td><td>（多年）納入考量</td><td>（多年）納入考量</td><td>（多年）納入考量</td><td>X</td></tr><tr><td>職務陞遷</td><td>納入考量</td><td>納入考量</td><td>納入考量</td><td></td></tr><tr><td>退休資遣</td><td></td><td></td><td></td><td>√</td></tr></table>	甲	乙	丙	丁			表現優異	盡忠職守	有改進空間	觀察或辭退	比例	15%	15-80%	5-10%		獎勵方式（獎金）	四個月薪俸	無	無	無	晉級	√	√	X	X	升等	（多年）納入考量	（多年）納入考量	（多年）納入考量	X	職務陞遷	納入考量	納入考量	納入考量		退休資遣				√
甲	乙	丙	丁																																							
	表現優異	盡忠職守	有改進空間	觀察或辭退																																						
比例	15%	15-80%	5-10%																																							
獎勵方式（獎金）	四個月薪俸	無	無	無																																						
晉級	√	√	X	X																																						
升等	（多年）納入考量	（多年）納入考量	（多年）納入考量	X																																						
職務陞遷	納入考量	納入考量	納入考量																																							
退休資遣				√																																						
517	二、刪	獎懲（獎懲理當表現於考績，如有雙重考量自有不宜）																																								
	四二	訴怨不平而已																																								
	建議	針對第廿八題表示，不同初考官，評定結果水平不同，如何比較。 建議： 1.考績之好壞直接影響獎金，若取消獎金制，考績之公平性應可提昇。 2.考績係個人績效之表現，不宜以比例限制其績等。 3.考績改良建議： （1）首先作團體（單位）優劣比較。 （2）團體評量結果，再評比個人。 （3）考績為陞遷之依據，考績獎金停辦，建立以個案平時表現（績效）核發獎金之機制。																																								
518	二、增	業務執行、創新																																								
	二、刪	學識、才能																																								
	四二	吐吐苦水而已																																								
520	建議	如果考列甲等人數須設限的話，希望修改考績晉升職等規定，由原二年列甲等改為一年甲等，一年乙等也能晉陞職等，以免影響公務人員權益。																																								
522	建議	機關或單位之目標績效，不易量化，又不同單位或機關其組織目標不同，工作內容不同工作量與質亦不同，因難度不同在不易量化或作單位評化或比較情形下，仍一味以績效獎金衡量單位或機關團體工作效能，易使單位機關工作淺顯化，頓挫單位機關之團隊精神，不見得能提昇單位機關之工作士氣、精神與服務效能。																																								
525	二、增	溝通協調、危機管理等專業能力																																								
	二、刪	學識																																								
	建議	1.考績考列甲等人數比例設限，與人性的管理似乎有違背，應授權各機關權責衡量決定，評量有具體績效。 2.獎金制度或獎勵措施應給予機關首長、單位主管更多決定空間，尤其缺乏即時獎勵、即時回饋部屬。																																								

526	建議	針對第十六題表示，個人績效獎金制度的實施，令基層人員又懷疑將代替何種政策。 針對第十九題表示，以我國之民情，對於公務人員個人績效之提昇似乎沒什麼幫助。 針對第廿一題表示，唯積極負責之機關仍舊積極負責，反之則否，因為表面工夫的做作仍存在。 針對第廿二題表示，沒有必要。 針對第卅五題表示，以現行制度考列甲等受限制，顯然為一件苦惱之事。 建議： 1.若主管是非分明，考績必定能落實，以現今社會、環境制度實不宜輕易改變。一旦對公務人員採取各種異於往常之制度時，明智者將了解，已動及國家根本，此非智者之舉。 2.基層工作者的工作態度，確實有城鄉差距，工作的繁重與否亦有落差，實在應妥為研訂適當的制度如考績獎金應否發給。城鄉考績等第比例是否宜因地制宜。
	四二	哭訴抱怨，部分經解釋能接受，常是因人而異。
531	二、增	工作成果、績效量化、工作態度
	卅三	等第再分上中下。
532	二、增	工作績效
534	建議	針對第二題表示，大項目贊成，細目不贊成，例如「處理人民申請案能否隨到隨辦」有的人的業務並不處理人民申請案；「是否忠於國家及職守」，是否忠於國家還不太容易瞭解呢！建議改為「是不忠於職守」就好。例如：「體力是否強健，能否勝任繁劇工作」，殘障同仁似乎吃虧。建議：項目及細目可以維持，但不要以細目逐項的分數，而是分工作、操行…等四個項目打分數再累加起來，可能較符合實際。
536	建議	1.甲等比例應大幅降低，一般表現應考列乙等。 2.甲等獎金大幅提高。
537	四十	制度之比例限制決定一切
	建議	考績貴在循名責實，現行制度頗佳，但行政措施配合不當致生反效果，一切制度應透明化，明定於法規中（考績法），現行以行政命令規定考列甲等比例根本違背法令旨意形成反淘汰，欲根本改進考績制度應明定法規落實施行，具體改進建議應將目前考績將金額度併入薪資，另定績效獎金發給標準，惟其發給比例應以 10%為限（懲罰亦同），或在現行制度中增列優等，最高比例 10%（丁等亦同）至於原列甲等獎金則以調薪方式吸收，則優劣各只 10%較易達成考績目的。
545	建議	現行之考績制度因事涉個人之陞遷、獎金、考試…等種種因素，且一值無法有效且客觀的來公平評定，建議好取消或者修改其他諸如升等、考試等，與考績有關之事項不依考績為重要或唯一之參考及依據。如此方能較客觀的來評定同仁之績效且亦較不易引發諸多之困擾。
547	四二	無處可申訴或認為申訴無用。
548	二、刪	學識
	建議	1.考績以等第方式表現即可。 2.各等第人數以常態分配曲線決定之。
549	二、刪	學識、才能
551	建議	1.目前公務人員的年終獎金均一律一個半月，從未調整，因此限制考績甲等之比例勢必影響大部分公務人員的新年生活支出，亦在強制比例下打擊工作士氣。 2.目前所提及之考績制度，均無法提供提振工作士氣之激勵因素，反而造成工作團隊容易彼此猜測而瓦解向心力。 3.長期下來，生理需求(考績獎金)如果不被滿足，大部分的人不會願意犧牲奉獻，而追求自我實現。 4.部分機關業務性質繁雜且多量，如果與其他例行性行政機關採用相同比例之甲等限制，只會更打擊士氣，建議應開放各機關去訂定比例(如果一定要有比例限制時)。

552	建議	1.任何的改變，要有周全配套措施，欲速則不達。 2.政府施政靠事務官，政務官的想法未必可行，研究人員不可不慎，畢竟，最後還是人民要承擔。 3.機關團體績效因分工合作，無法等量齊量觀，無法比較，幕僚單位又該加何評估績效。 4.個人績效，除非每人工作內容相同才有比較基準，否則亦無法評比。 5.績效靠指標，請問指標該如何訂定各單位指標不同，團體績效便沒得比，最後，仍得靠首長關係去爭取，又何必呢 6.浪費施政成本，效率不高，究為制度錯誤或人為因素，請研究者三思。
555	二、增	創意、政令配合等
556	建議	主管打考績時已有擔當，不會徇私，亦不會濫做好人，考列甲等名額受限，對絕大部份努力從公同仁極不公平，讓主管心生歉疚，獎而無門，非常不通。
557	建議	因人的素質與工作的難易度不可能一致，基本上能盡力完成份內工作，個人認為就值得肯定都夠資格評列甲等。因此建議以零基預算的觀念來執行考績作業，即不限制任何績等，惟初複考官必須註明具體理由或事實，以示負責，再過人評會的討論審查及機關首長的核定程序，相信會有一定程度的公平性，否則如果一個單位裡都是兢兢業業的優秀人才，非得拉下四分之一人員考列乙，是十分不人性且影響士氣的做法，莫怪以往有些單位有採甲、乙等輪流的方式辦理，以解決困擾。反之，如整個單位績效不彰，又缺乏工作及為民服務的熱忱，試問？還需要維持 75% 的甲等比例嗎？
559	四二	發發牢騷，與考核者產生嫌隙。
568	建議	1.目前考績都由機關各單位一級主管評分，建議各單位二級主管宜有權利對所屬下之部屬評分，較符實際。直屬考評，採平均分數，比僅由一級主管評分更趨客觀。 2.考績委員會票選委員大都由單位人數較多者選上，建議增列由機關各單位輪派人員擔任委員之名額。
571	建議	考績制度實施長久以來。給公務人員的印象就是年終分大餅。90 年又開始予以甲等比例限制。很多事情，無法公私機關一直比較，因為特性、任務，本身就不同。其實考績制度無論有無甲等比例限制，多少被考列乙等者，是確實工作成績比人差一點。只是大部分仍有偏愛、私心或接受關說之情形。 考甲比例設限，對人事人員影響很大。編制小，平常辦的案件量大，需遵守之法令規章多、敘獎少、陞遷少，但在甲等比例限制下，考乙機會比其他單位大，以二人編制之人事室而言，將來就是承辦人員年年乙等，極不公平，將來還有誰要當人事人員，還沒考核，就已獲致乙等之結果。
574	二、增	工作能力，團隊精神
	二、刪	學識，才能
576	建議	以「物以稀為貴」的概念制定考績制度，寧願甲等名額少，獲得者的確是單位工作最優秀的。讓得到甲等者感到榮耀。 現行考績制度可用「大家來比爛」形容之。因為甲等比例太多，導致最好的及表現平平者都可能獲得甲等，如此的制度根本無法激勵員工。相反的，因為乙等名額少，每年各單位在打考績時，不是針對哪位同仁表現突出煩惱，而是為「要拉那一位下來」苦惱，再者，獲得甲等不會有喜悅之色，反而是被打乙等者心中不服「為何是我？」。 建議考績制度不但刪減甲等名額至單位總人數 10%，而且不是以年資、學歷等考核，而是由主管舉工作實例來考核，現行考績表所列之工作項目空洞、不切實際，根本是共產國家「管制」人員的那一套，相信沒有人可以從工作目項 5、4、3、2、1 評分中看出同仁的工作表現。 中央如真的有誠意修改此一制度，阿彌陀佛，修的有人性，符合實際，讓工作認真的人年終得到應有的榮譽，讓每年都要經歷一次單位同仁感情大撕裂的鬼制度，從 2002 年起永遠消失吧。
585	二、增	創見、積極度、專業知識與技能。
	二、刪	操行、學識、才能。
586	二、刪	操行、學識空列項目，每個人均差不多，無法評定。
	四	如對比例設限，因不公平，故無需做為準據。

	建議	1.考績與績效不一致係受限於甲等比例之限制及某些人員需升等等原因，而無法確實與績效相同。 2.主管如考列乙等表示績效差，應撤換主管且如比例同於一般承辦人員將無法領導，是否考量將主管之考績另行考量不列入一般承辦人員之比例內。 3.各單位或科室因業務差異太大，對績效之評比無法統一標準，如何評比績效。
587	二、增	創意及工作態度
	二、刪	學識
589	二、增	工作績效
	二、刪	操行
591	建議	落實地方自治，中央不宜過度干預地方如何處理考績。
600	二、增	合作、互動
	二、刪	操行、學識
	三	合作互動以發揮團體之力。
	建議	各單位之工作設置，本來就是立法與政策的結果，有其必要性。各單位之間工作難做量化之比較，屬於機會成本的性質，考績設限只會更主觀。在首長主觀意識下，只有他的人馬吃香喝辣，名(升官)和利(獎勵)雙收，更難做到客觀、公平、公正。 自由經濟制度下的政府應是管事越少越好。政府的保守與惰性本是社會平和的支柱，相對的就是平淡的依法行政的公務員生涯。 行之有年的考績制度突然要改變，無非要配合政黨更是急功近利的訴求。政黨更替是改朝換代的革命，何需拿公務員開刀。平平淡淡的公務員生涯正是公務員嚮往的生涯。 考績制度本應廢止。大多數公務員都是生平無抱負的平庸之輩。想升官發財的畢竟是少數。只要平時的獎懲法就夠多了，表現積極的多記功陞遷、過失者懲之。法令滋張，逐本求末，天下本無事庸人自擾。
601	建議	1.「考績制度」係供全國公務機關一體適用之制度，惟全國公務機關性質不同，如「事業單位」、「公司」、「一般行政機關」，預算編列性質亦不同，故考績制度即應按特性給予規範，「行政機關績效獎金制度」亦同。 2.年度考績之考核係對機關同仁一年來之表現給予考核，機關內各部門之工作性質不同，難易互殊，機關與機關間的性質不同、任務不同、個人工作能力不同，工作能力強的則會賦予重任，反之則無。現行制度則不應設有考列甲等之名額限制。
602	建議	三：重要性視職等而定，愈高職等「學識才能」較重要。 十：部分可實施(如人事室之服務對為同仁)；但大部分無法實施，如本會服務對象為僑胞，如何實施評量。 卅四：應限於受考為丙等人員。 建議： 1.公務機關之考績設限故非無意義，但訂定齊頭式的平等並不公平，例如今年首度實施考績甲等不超過75%比例一事，司法官就十分反彈，經交涉後准予特例提昇為90%，同理，各機關之工作繁簡不一，若持齊頭式平等似嫌鄉愿。 2.中央或地方機關員工素質及工作質量差別頗大，若均予以一致化標準，對於中央機關員工士氣亦有影響。 3.若考列甲等之比例屬於極少數，如20~30%，或考慮採增列「優等人員」，比例設限為5~10%，則較能落實考績評定之意義。據了解，目前考列甲、乙等固有考績獎金及晉級升等的分別，主要在於「面子」或榮譽感問題，若欲彰顯公務員優秀差異性，或可增列優等，或直接降低甲等比例，令大家體認到優(甲)等人數本應屬少數。 4.因得罪單位主管而被考乙、丙等之情形，應設立申訴制度，以杜民怨。
605	四二	找機關首長
607	二、增	應該增加評定項目之權重。
	建議	考績列甲等比例降低，門檻變嚴，條件透明化。
608	二、增	工作態度、工作績效
	二、刪	工作、操行、學識、才能。

617	建議	針對第十二題表示，視整體機關(單位)成效。
620	建議	建議取消考績制度，畢竟國王的人馬始終被考列甲等，犧牲者多為基層實作的員工。人為好惡佔極大多數，實無法公正客觀的呈現出個人應得的考績。
622	二、刪	立法院無為民服務事項，故有關為民服務者不適合立法院。
	建議	五院各部會性質不同，不宜通通照一種考績表評分，宜由各機關依其實際需要設計表格。
627	建議	1.公務人員考績應考量執行人員較辛苦，應有較高比例考列甲等，而非管理者比例較高。 2.技術人員與行政人員同機關，受行政領導因素，技術部門常壓縮，是為今日經濟發展不振原因之一，應作區分及比例提昇。 3.試想公務員均領人民納稅，而在公務體系中，執行者如同生產線，沒有生產那來管理者之高薪，莫以出張嘴，讓執行者喪失鬥志，如何進步？ 4.新機關人力精簡，鬥志高。老機關不負責任、冗員，用同比例亦有不妥，日後人事精簡將；亦發生同樣問題。
628	建議	1.現行考績制度可真實反映每個人的真實工作表現嗎？ 2.不知國外作法如何？ 3.建議政府不要將考績制度弄得太複雜，如同多元入學方案讓學生終年處於不安狀態中。
633	二、刪	學識、才能。
635	二、增	研發能力、語言能力。
	二、刪	操行、學識。
	建議	考績僅對陞遷、受訓、出國進修有關，不安與年終獎金掛勾將會有另一種面貌的出現。
636	建議	1、落實平時考核制度，適時改善或獎賞。 2、落實主管單位對所屬單位的工作查核，以為考績客觀性。 3、確實獎優汰劣，以增進公務人員素質，提昇工作績效。 4、成立一個公平合理機制，客觀評定考績。
638	建議	對於工作不力，態度不佳者，應予協助調識，若繼續不予改善，可予解聘，以免有「鐵飯碗」之心理。
641	建議	考績甲等比率是機關內行政作用之行為，不屬「行政保留」事項，應賦予獨立行使之職權，不應有消極性限制，以行政命令限制考甲等比率建請應予取消。
643	二、增	工作量，工作效益，該工作對政府、社會之實質助益。
	四一	不贊成，但應可有申訴制度。
	建議	九：公務人員任務有其遂行職務之特殊屬性，若直屬部屬得對直屬長官進行考核，且為祕密投票，將使長官在執行業務時有所困擾。惟部屬對長官之指揮行為、風格、態度亦應有另一調查作業，提供上級長官與個人檢討參考。 十、公務人員之任務有部份涉及管理、取締、監督工作者，其受服務對象不可能滿意，列入考績，將嚴重影響公務推展之公正性與公益性考量，惟建議仍應做受服務對象之意見調查，俾為各機關自行檢討之依據。 十一：統一所有單位之比例是不平等、假平等，有些單位為閒差，有些單位極其辛苦，用相同標準對工作認真之單位同仁非常不公平。 十六：但不知錢從何來。 廿六：但仍應小心各機關會「為達目的不擇手段」而忽略了公務人員仍應有通盤全面之照顧考量。 廿七、廿八：通常我們兩者都做一單位先評比，單位間再比較調整。
646	建議	針對第二題表示，各機關似無法確實公平公正的落實考績制度，宜考慮廢除，而把獎金列入年終獎金內，並增績效獎金乙種以鼓勵績優、創新之公務員，及確實保障安份守己之公務員。

648	建議	針對第二題表示，考績應以實際工作績效為衡量指標，並就其工作內容之質量等以量化指標加以評核。 建議： 1.現行考績制度，無回饋機制，對於主管或受考者都無幫助，對者恆對、錯者恆「對」。 2.評核考績應有與部屬充分討論之機制。 3.對於360度全方位評量方式中，可以試行，惟應去除同事間互評部分。
649	三 建議	操行品德。 現行考績制度盲點在於甲等比例太高，造成考績結果乙等為少數而導致乙等人員心情不佳。甲等人員亦不覺得光榮，因多數人均為甲等。 具體建議：考績制度應能獎優汰劣，使公務人員積極進取，服務公職。任何團體(公私單位均然)，優秀佔少數，保住飯碗正常上下班者多，少數摸魚打混者亦有，故考績制度應朝此方修正。 1.建議以優、甲、乙、丙、丁五等第考列。優：10%(加發2個月)、甲：40%(加發1.5個月)、乙45~50%(加發1個月)，丙、丁：0~5%(丙—不加發，丁—檢討去留)。 2.連續二年考列丙等及單年考列丁等人員，政府應集中調訓，再教育後重新分發到其他機關，若仍連續二年考列丙等或單年考列丁等，應予資遣。 心得：個人曾於私人公司服務，觀察的經驗顯示，一個人的工作態度不會其服務的單位而改變，目前公務部門人力進用多依考試分發，故仍為隨機抽樣。理論上進入公務機關的人員未考核其操守、品德、工作態度，僅考試擇才，故獎優汰劣制度宜強化比照私人公司，少數好的人才給予實質鼓勵、晉升、培訓、極少數品德不佳、打混摸魚者，亦應適度資遣。
653	建議	國人的習性是褒多懲少，揚善隱惡，很難大公無私的完全超然的考評，此乃考績制度無法真正落實的原因。 績效獎金制度立意雖美，但公務機關之績效並無法以數字來衡量，要如何公平的標準？
654	建議	1.考績逐年降低甲等比例，在有限空間，主管人員評定考績徒增許多困擾，另受考者工作表現不錯，但礙於比例，如被迫列為乙等，對其士氣莫不是一大打擊，又易造成單位間(爭取比例)與同仁間(爭取甲等)不正常現象及彼此之衝突，建議由主管依業務性質，工作同仁配合度及整體績效評定，以免落為齊頭式不平等(即一定比例限制甲等人數)。 2.考績為主管人員對部屬給予工作肯定或促其再努力之指標，實不宜與績效獎金合併，績效僅為工作指標，考績包括品德、學識；才能、工作等性質不同，但「行政機關績效獎金制度」確有推動之必要，對機關整體績效頗有助益。
656	建議	1.不必設定甲等限制名額，一般公務人員工作認真，無特殊不良事蹟，即可評為甲等，如工作敷衍塞責，績效不佳或有其他不良事蹟，評為乙等或丙等。 2.另設定少數名額，予以特優之獎勵，可由主管推薦，所有員工票選，再經核定後產生，給予較高金額之獎金及較佳陞遷管道。
661	二、增 建議	職務適任度評量，該職務基本能力評量。 十二：建議依該單位整體表現核定不同之比例。 卅四：但建議建立研考一條鞭為配套措施，考績由主管與研考雙軌比對制。
665	建議	1.現行考績制度對於犧牲奉獻的人竟無保障，許多主管均以「直覺式判斷」來處理年終考績，如果配合度較差者最終結果就是「乙」等，部份受考者仍循人性弱點，平時對長官逢迎而工作表現平平，然而最終考績仍必然「甲」等。考績的評斷應持多方位的考評，最後再決定其應屬甲或乙等。 2.建議全面廢除甲等人數比例限制，並持「丁」評制，平均分數在「70分」以下則列為乙等。
666	建議	針對第二題表示，各該項目下的評核細目太過八股，脫離現實，且各機關適用之項目可能不盡相同。 建議考績獎金之核發宜以「分數」為考據，而非「等第」，讓個人表現的良窳直接有區分式地反映在「獎金」上。
669	二、增	工作績效、工作態度應加重比重。

	二、刪	操行應具備基本條件即可，視為基礎毋需計分。學識、才能應合併並降低比重，
	建議	許多機關的共同特質，不是一個生產機關，以總統府而言，在當前憲法的地位上並非決策機關，面對目標管理與績效考評很難訂定「目標」。
670	四二	調職
	建議	以績效制度取代考績制度。
672	建議	考績制度之機制非常有必要存在，唯應呈現金字塔之結構，亦即優等傑出應為基層正常中少數部分，才有榮譽感產生，否則反向之不滿意會更增加困擾，實有必要修正考績制度之結構型態。
673	二、刪	操行應刪，對國家忠誠度、工作細目應簡化。
	建議	1.考績甲等名額受限沒必要，只要主管落實平日考核，確實憑良心去做即可。 2.績效獎金制度(個人部分)極可能造成機關搞小圈圈破壞機關和諧。
675	建議	考績制度為考核員工之最佳依據，在基層為民服務單位，大家都很努力也都很忙，考績甲等人數設限，讓主管打考績時皆傷透了腦筋，雖然考績是想獎優汰劣，但理想與事實是有很大的差距，所以主管打考績皆很痛苦，深怕得罪人，所以我建議考績甲等比例不設限，由主管依各單位的實際表現來打考績。如真的表現很差之同仁，主管也會給予乙等甚至丙等，不應統一設限甲等比例人數。 期盼有權決定政策的長官多為這些為國為民服務的公務人員著想，政策不要變來變去，讓公務人員人心惶惶，充滿著不安定感與不確定感，試想為國做事的公務人員心中充滿著不安定，國家怎會安定呢？多打壓少鼓勵只會造成惡性循環，多鼓勵少打壓大家才會更加努力來拚行政、拚經濟、拚國家之長治久安。
676	建議	1.對人員之職責、工作內容，能否明確量化，以了解個人之工作量，並作為人力評估之參據，減輕政府財力負擔及考績等第參考。 2.考績考列乙等，其因素有：受限於員額比例者，或為主管之人格特質，領導風格等諸多因素造成。不宜作為升等晉級之依據，惟可提供獎金及職位陞遷參考。
677	建議	單位考績工作，不應由主管初評，直屬主管應提供平日工作表現及其他方面資訊(料)即可，應交由單位成立之考績委員會，大家一致公開評審，內部各部門主管拋棄單位建制藩籬，公平、公正評審較不受甲等名額分配之限制，就全體同仁一起評審公平性較高，好人較易出頭，令各直屬主管亦不必顧慮，因同仁之評為乙等而得罪人或擔心其一年內在工作上令消極怠工。
678	四一	公保會
	建議	廿四：增加參與比例。 卅五：1、果斷。2、不鄉愿。3、多走動管理。4、以身作則。5、平日、公平、公開、公正帶領部屬。打考績時就很快樂作決定。 對公務人員考核應每三個月至六個月辦理，然後再併年終辦理考績，尤其要有數據(優、劣)，便得受考人心服口服。
680	三	重新檢討我國人力改善後，再研訂考核指標。
	卅三	1.個案陳述； 2.考績面談； 3.未來改進需求評量報告。
	四十	視機關權力結構而定。
	四一	均可能，視權力結構而定。
	四二	攻擊甲等同仁中，不滿者設定之攻擊對象。

	建議	二：考績制度應重建 十一：非等第制。 建議：考核制度之建立，充分反映主事者對公務人力運作所持之價值，亦將創造公務文化及工作價值觀，現行防弊式之考核理念，已不符實際需求許久，應徹底變革。 考核並非人事銓審之干預對象，而應係用人機關管理工具，與公務員職涯發展之外控參據，不宜由中央制定「one size fit all」式的「標準化」作法，理應授能各機關因應需求研訂適合之作法(將考績結果與升等、晉級等效果脫離即可)。 考績之操作不論體制如何簡單，仍有一定之專業，在組織所有成員、顧客，均熟稔考績工具之前，不宜貿然操作 360 度評量。 考核效果決定將創造之官箴，將考績效果定在「陞遷」，可能創造受考者巴結考核者之馬屁文化，效果若針對終身學習參考，或可能有助學習文化之創造，但亦不宜過度具強制性，以免產生反效果。 考核結果應係個案，回應給受考者，不宜作為機關全體員之「評比」之用。
688	四一	不知。
690	四一	不可能。
693	三	操行品德，團隊精神。
	四	甲等比例設限，似欠允當，應以核實認定。
	建議	十三：因各單位業務不同，難以互為衡評績效。 建議：考績可作為陞遷依據，機關首長、主管應嚴格控管，但可與獎金分立，並免受百分比限制。
696	建議	1.不應有單位內需有一定比例丙等人員，及年資深的一定不會是丙等評量的候選人，應視單位主管指示業務及個人業務承辦內容來評量。不然繁忙的業務單位及承辦人(尤其是新進人員)必是年年爭議的對象。 2.在對單位內人員考評時，應考量此考評人員是否具有資格且公正。
697	四十	上級人事人員，即人事室。
	四二	親自洽談。
	建議	考績是結算一個公務人員一年來的綜合表現，主要且應朝向做為以後個人或機關作為修正之參考，不應與獎金劃上完全相關意思之等號，即「有考核必有獎金」的觀念應予改變，以免助動社會功利思想，公務員有責任身為表率扭轉社會功利主義，擬定考績制度的研究人員和人事人員更應如此，非事以「\$」為衡量標準應改變。用更人文的方式鼓勵表現優良人員更好。
698	建議	「比例設限」問題。 1、無論機關整體績效如何，均按一定比例賦予考績，機關間會發生不公平現象。 2、主管未能全然了解受考者，只按比例評比，對受考者不公平。
699	四二	低落的心情，相互影響工作氣氛與士氣。
700	四二	不一定(依個人認知之不同)。
	建議	1、考績考列甲等人數要設限才能分出好壞，才能賞罰分明。 2、績效獎金制適用於私人企業，但不適於行政機關(難以比較，難以用數據化衡量績效)冒然實施會造成不公，造成員工不滿。
703	四一	在考績結果決定前，應該無法獲知考績結果。
704	建議	十三：單位業務特性不一。 廿七：每人成長空間，業務特性不一。 卅五：除「平時考核表外」，無具公信力工作態度紀錄。 建議：主管每年打考績總重複零和遊戲，卻因平時多無明確工作交辦績效追蹤紀錄，年終只能依一些瑣碎表面之獎懲，請假紀錄作評比(有人善於經營這方面數字)，結果自難公允服人，宜建立一套人性化而能針對每位工作人員職位層級，工作態度及自我要求成長等多面向評量之平時紀錄表(可交各人自填，主管按月收回評量)，年終彙整即為具體工作表現評量依據。
710	二、增	溝通能力，組織能力。
711	二、增	打考績十分不公平。

712	二、增	以工作績效，工作態占 75%，操行品德占 25%。
	二、刪	學識，才能。
	建議	現行制度下，主管評定考績時，大多非以年度表現來衡量，而是以單位內有多少人必須評定乙等，方符合行政上之比率規定，在抓人頭時，就以年度中新來的，有升官的或試用者先墊底，鮮少以工作來評定，非常不合理且不當，惟此乃各機關不成文的陋習。 對於有考績決定權者，應施以觀念訓練，否則對於所屬人員因上頭陋習而得到考績乙等者，其個人心態影響甚遠，日後人格心態差異或不平都有可能係考績不公的肇因。
716	建議	考績依簡、荐、委之官等分別排序，不打績分，由考績委員會決定甲等百分比，決定甲等人員而不必由單位決定個人之績等。例：某單位荐任人員 20 員，依其考績排定 1 至 20 序列，再由考績委員會決定甲等比例，若定為 70% 甲等，則 1-14 名甲等，其餘乙等，若定 50% 甲等，則 1-10 名甲等，其餘乙等，以解決各單位決定甲等人員之困境。
722	建議	公務人員考績制度之不公平處係在於行政機關之績效並無一個合理的量化標準，對於營利事業而言，利潤是具體的評估指標，但是對行政部門而言，無論是公文量或是績效獎金計劃均是表面形式，無法真正評估公務行政效率，徒增行政作業，個人建議政府應朝全面委外來辦理，減少冗員以提昇實際效率。
723	建議	目前實施之考績制度，甲等比例限制係依簡任、荐任、委任分制依比例限制。 個人認為如此設限結果將使得某一階層表現較差人數超過該階層可列甲等比例時，對其表現差者卻因而有人可改提列甲等而某一階層縱使每一位同仁皆表現優秀卻受甲等比例限制不得不有人被考列乙等。就整體而言，便會存在有人表現好卻反而會被打乙等，而有人是表現較差的卻可考甲等之不合理現象而無法真正落實獎優懲劣之本質。 建請可將所有甲等獎金調降，再將多出之獎金改成另外依特殊表現有一定之考評基準核給不同比例之獎勵金，以鼓勵代替懲罰，應較能發揮功效。
727	四十	年資
	四二	不知道
728	建議	七：請與受考者同事及服務對象配套。 建議：考績列為陞遷依據，考績獎金發給各機關最優秀人員(10%)，且金額不高。大部分考績獎金併入工作獎金。各單位依簡薦委分級考核。考績有單位內之排名性，分數並不重要，例如：1/6(全單位 6 員，排第一)，1/3(全單位分為 3 組，列為最優組)。
732	三	工作態度涵蓋工作精神。
	四	考績作為陞遷升等離職依據，建議勿與獎金結合可減少困擾。

	建議	六：但受考者、部屬、同事、服務對象意見可作為主管參考。 十一：在現機關內各單位不論績效如何，考績比例齊頭式平等制度下，當然贊同設意見限制。 十二：如果繼續採上述齊頭式平等作法還是規定比例 60~70%間。 十三：於一機關中各單位業務性質不同，工作績效差異，但現以機關統一比例核定，對業務績效佳者不公平。 十六：單位業務績效係團體合作成果，且因職等、職務不同配置已難公平，如再因個人績效獎金更易產生同仁間隙。 廿：據觀察有與機關績效標準未定，經常性，創新性皆入制度內，公務人員已領有基本薪水執行業務，居然一再經常性作業獎金，試問機關會有創見業務嗎？建議型塑重現績效行政文化應要求經常性業務未有績效要罰扣薪水，且考績考列非甲等，如此對創見績效才有意義，才有行政文化。 廿四：據觀察票選委員並未非常了解其他單位業務特性及其他人工作性質、工作量如何提供參考意見。 廿六：各單位業務特性、發展目標訂為考績項目並無可量化標準。 卅一：建議考績不要與獎金結合，只單純作為核定業務績效，陞遷升等之考量。 卅八：大致上可以一致，但比例限制，對有績效、工作態度好者會失之公平。 四二：據多年觀察，本題 1-6 項答案皆有聽聞或為事實，但大多數人皆採 5，尤其以考績比例為 50%時，容易造成輪流、前後兩年工作態度精神兩極化表現。 建議：本人非常用心填載問卷調查，除了各題目選項外，另於部份問題，加註意見及建議。
736	建議	卅八：限於甲等比例。
737	建議	辦理考績直屬主管對受考者如有主觀偏激的看法，則不公平。
739	建議	考績委員之主管部份，亦應以票選為主。行政機關績效獎金制度為何？人事單位並未對差勤確實查核，相對地無法在現制之考績項目中列出。建請刷卡制，另休假應改為小時制，而不是半日制。
742	建議	1.有關「行政機關績效獎金制度」工作績效的評量項目由各機關各單自行訂定，多由高階主管籌劃推動，中低階層並不很清楚，是否可由專業機關來設計規劃，我較擔心該制度只是新瓶裝舊酒，換湯不換藥，無革新之創舉。 2.所謂 360 度方位評量，在政府官僚體系中是否會激化派系導致直接部屬、同事間相互間傾軋的情境中，投機者事事處心積慮，找人關說，無心工作實在有點憂心，另聽聞廣播公教人員考績將三個月考核一次，人事行政局實在無聊至極，在打考績時，其實已將平時表現列入考核，何須徒增人事作業成本，若談政府再造及考察先進國家之人事制度，我們人事法令，作業程序太繁瑣，不夠授權，人事人員編制太多，實為一大弊病，其機關再造實該檢討人事行政局的組織及功能。 3.行政機關績效獎金制度，其評量項目多籠統含糊，不夠精確，審視其制度能否依工作績效之表現發給獎金，無不疑義，亦心落得大家通通有獎，又不得罪人，建議嚴謹訂定其考核項目、標準，並對其主管人員辦理考績之訓練，若制度訂的公平、公正、公開始能激勵同仁，提昇效能，方能落實機關的總目標。
743	建議	1.公務系統不同於民營企業，公務文化對「關係文化」之倚賴度較民營企業高很多，造成很多公務人員在搞「關係」而不是在搞業務。 2.現行考績以單位主管為當然委員，單位主管並不了解其他單位人員工作情形，只憑印象分數，似欠公允。 3.公務人員具終身保障制，工作之分配係受限於長官之安排，業務的性質又差異過大，業務與幕僚具不同的評判標準，如實施績效獎金制度，對多數公務人員並不公平。
749	建議	每單位主管於年終打考績，均非常頭痛，又不想得罪人，但卻受限甲等名額限制，故本人對於 360 度全方位作法納入考績制度中，非常贊同，因只要是人，均會納入主觀意識，故由不同層次的人員來作評定較為客觀，但所佔的比重不可太高。受考者的考績並不是由 1 人定結論，則較易接受並會檢討改進。

750	四二 建議	找主管說明了解。 考績制度限制甲等人數無法達到激勵員工士氣之成效，反易造成相互猜忌，爭功委過。公務人員考績應比照教員考績不受甲等限制，至於績效獎金制度可以另訂定標準不以個人考績為唯一標準方可除弊興利，
751	二、刪	操行、學識難以客觀衡量
752	二、增 二、刪	效率、品質、態度 操行、學識與才能有何不同
755	二、增 二、刪 建議	發展潛力 學識 考績制度與考績獎金(含年資晉級)分離，可減少考評之干擾，否則於分配及人情，徒具形式，毫無意義。
758	四二	發牢騷，找人抱怨。
762	建議	十二：惟需以全部人員視業務量、績效等表現加以考量，而非以只各單位為主(各位業務量不同)。
765	建議	考績制度最為人詬病的地方即在能否落實真正的公平公正，以提高公務人員士氣，而握有考評人員能否公平不受外力影響是關鍵所在，而目前公務人員對考績結果非常重視，甚至請民意代表介入之主因，乃在於金錢發放，甲、乙等差異半個月薪俸，明爭暗鬥，也造成考評主管困擾不已，或受外力等影響致無法公平客觀考評，基上述理由建議幾點意見如下： 1.取消考績獎金制度，考評結果純為陞遷考核等依據。 2.配合取消考績獎金影響公務人員實質薪資，將其併入年終獎金內。 3.景氣好時，民間年終獎金一領6-12個月或超過有之，公務人員苦哈哈瞪眼，景氣壞又遭妒安穩又有年終獎金，令人為之氣結，一點尊嚴都沒，因此配合前述考績獎金併入年終獎金之建議，建議將年終獎金訂上下限，配合景氣指標發放2-4個月年終獎金(原1.5+至少0.5考績獎金，故最低為2)。 4.基上述說明考績獎金無法避免外力干擾，致無法公平客觀，再弄個什麼行政績效獎金，到時候還不是重蹈覆轍，由有辦法或紅頂人士拿去，哎！別呆了……
766	建議	主管公正公平憑心考核，不受人情壓力，獎優汰劣，拔擢人才，為國所用。
767	二、刪 建議	品德很難掌控。 考績係每年的年終工作之一，平時如果同仁努力進取，工作不懈怠，而勉強依規定訂定在考列甲等75%，或50%之上，勢必產生輪流現象。當然主管對所屬同仁，心中自有一把尺，但是很多因考績不公，而產生業務上的問題是很難去決定的。其實考績每年在辦還不如： 1.依考績應給之獎金均給受考者，一視同仁，併入年終獎金或月之薪俸中。 2.考績僅做為日後陞遷之最主要依據。 3.考績可以用「行政機關績效獎金制度」另對個人表現較佳者給予適度獎勵，彈性宜大，獎金對特優者更應從多給與。 考績對個人操行、品德很難拿捏準確。
769	建議	1.現行考績制度常因機關首長之好惡影響考績之公平性，建請加重考績委員會之功能。 2.現行舉才往往依據學歷及考試為重要指標，建請依工作績效及工作態度來衡量，並請首長摒除私、公正舉才。
776	二、增	人際關係。
780	建議	六：手續繁雜，恐不易得到正確結果。 八：恐造成互相攻訐之現象。 九：恐損害主管之領導。 十一：甲等設限，恐造成財政考慮負面反應。 十三：單位績效，似對首長要求較正確。 十六：個人績效獎金，允宜納入獎勵制度為妥。 卅一：取消獎金，恐造成財政考量之負面反應。 卅五：實實在在，就沒有惱人與痛苦。
	四二	皆能接受考績結果。
783	四一	有力人士。
788	二、刪	刪除操行、學識、才能，僅針對工作一項作考核。

	建議	建議如下： 1.將考績獎金與年終工作獎金合而為一，成為年終考績獎金一項。 2.將考績獎金區分為甲、乙、丙、丁等四種等第。 A、受考者全年均嚴守崗位，已把份內工作執行完畢，雖然無特殊表現，但亦無違失，則考列乙等發給二個月獎金，進一級。 B、受考者必須提出其具體之特殊績效，達到所訂定之積極條件，並獲得考績委員會的審查通過，則考列甲等，給予三個月獎金，進一級。 C、受考者具有輕微不佳之表現，但無重大過失，則考列丙等，給予一個月獎金，但不晉級。 D、受考者顯有重大違失，達至所訂定之條件，經考績委員會審查認定，則考列丁等，無獎金，亦無進級，且如連續二年丁等，則予資遣。 以上所略述之考績制度建議，將使打考績不再是一件惱人與痛苦的工作，且當是十分公平。 3.上述考列甲等、乙等、丙等、丁等，均以工作績效作為考評，且其設定之條件必須是明確的、具體的，絕不模糊、模稜兩可，亦可授權各機關依其業務特性與發展目標自行訂定其考評之條件。
789	建議	每月或每季直屬主管告知屬員優點缺點在哪裡？讓部屬隨時調整修正工作方向、方法，幫助員工更上一層樓，不宜至年終考評，而遺漏平時潛能之激勵。 沒有貢獻績效，又無合作配合推業務，每年均名列最末名，雖無遲到、早退、曠職，此種無效能的公務員應法定授予機關首長，或考績委員會，有淘汰之權。
790	二、增	各類公務員考績之評分項目不應完全相同。
	二、刪	部份工作(例如櫃台例行性工作)操行與學識之比重並不需要太高。
	三	有時不能一概而論。
795	建議	對現有領導風格須有擔當，修正鄉愿的作風，徹底執行做對的事，及把事做對。以及褒於堂，貶於私的風格。
797	二、增	協調力及配合度。
	四二	因人而異。
	建議	1.組織及職掌之統整或整併現階段可能較改進考績制度更迫切。 2.改革文官觀念與改革制度一樣重要；當企業界每日面臨生存亡之競爭壓力時，文官沒有理由是鐵飯碗，也應有嚴格之責任及淘汰任制。 3.政府絕非萬能，小而美小而能，外界能作的政府不要作，此一觀念比什麼都重要。唯有建立新觀念考績制度方能符合期待與需求。謝謝！
798	二、增	自評
799	建議	公務人員考績制度，考列甲等者，應高至 80%或至 20%。因一個團隊內一般皆屬按部就班者，只有較少數較特殊突出或表現不佳，如甲等比例分配在 50~60%中間時，大部分人員即會有比較、有爭議，致產生不良效應。
801	二、增	協同能力。
	二、刪	學識。
	卅三	拿第與分數併列。
804	二、增	工作（質量、態度、研發、成效....），品性（操行、人格），團隊（協調、合作....）。
	三	貢獻度
	四	採積分制，可為 10 個區間，如評定落在最後 10 名者，則 如企業管理「命令退職」。
	卅三	積分制，如四所述。
806	建議	考績制度的落實與否牽涉到主管個人對部屬的喜好及是否公正、客觀，衡諸絕大部份主管打考績時首先衡量的不是工作績效，而是關係的親疏，對於不會奉承的部屬，考績制度再如何的修改她永遠都是弱勢者。
807	卅三	排序
	四一	受考者不應找誰改變考績結果要找就找受考者自己。
808	卅三	現制加上單位之團隊績效之評量。
	四二	怨尤、不滿、怠惰。

	建議	針對第五題表示有違公正、公開、公信、公平。 針對第十二題表示唯需依單位整體工作評量、績效事實檢驗。 1.強將手下無弱兵，明主手下無弱士，巧匠手下無棄材。無不是之兵、士、材，只存不是將、主、匠，領導者或管理者，應負全責--對人對事均是。 2.就現行考績制度亦是，歷經眾智者經年累月投入產出，其優未見，領、管之在上者確實執行而發揮，對任何事物未經篤實、落實執行，又如何驗證其效、其良缺之處，那麼改良之事實，依據何在？空流於「窮則變」之運轉及耗損。 3.茲就現行制度「甲等」規範，檢驗目前行政機關之主管級，嚴格明正言，有幾人確實作到無愧無欺，但考績權均在手中，尤領導管理標準規範無著。 4.任何制度無十全十美者，在人作為，在執行落實，而此均需在上者之領導、管理負全責，設嚴訂主管標準規範及評選規定，優任者負責領導管理推動行政事務，則考績制度之何是何非已微不足道也。 5.「徒善不足以為政，徒法不足以自行」且忌訂定出「聖人條款」，眾人皆罰。
809	卅三	應全般考評其工作意願、成效、人品、有無達成工作目標適任或淘汰等綜合考量。
810	三	以上四項均應具備。
817	四一	無類似案例
	四二	不清楚
820	二、增	恐怕大部分的基層主管尚不十分明瞭
	二、刪	評定之項目與內容吧！
	建議	針對第七題表示老王賣瓜，不知廉恥者多。 針對第八題表示部分可採，唯黨同伐異。 針對第十五題表示具體做法與評鑑不知道。 針對第二十二題表示但有落差，亦可能有偏差。 針對第二十三題表示鄉愿者多，有如民代，為民喉舌，不問是非。 針對第二十四題表示意思到了就可。 針對第二十七題表示同樣考列甲等 80 與 86 並無差異，應設法變成有差異並鼓勵在工作上有表現而非鑽營。 針對第三十題表示工作量與責任截然不同，亦不宜列為同級評比。 針對第三十二題表示皮蛋太多。 針對第三十三題表示而分數可累積成加發獎金之依據。 針對第三十五題表示主管終年辛苦負責，能補償辛苦付出的同仁僅此時刻，怎可說苦。 針對第三十九題表示應該是打考績前吧！ 1.獎優汰劣的設計不夠強烈，致大多公務員不努力，不敬業，缺乏競爭力與對社會民心之體察。 2.應增加首長或單位主管之權限，甚多主管指揮不了部屬，造成機關毒瘤。 3.首長及主管負責成敗之責，應多予鼓勵。
822	二、增	應以績效為考核重點
	建議	針對第三十一題表示前提：併入之年終獎金預算應先通過
824	建議	各單位業務性質不同，有些單位工作性質單純如戶政，稅務、監理等為民服務工作，每位同仁相同時數，相同工作內容，相同服務態度，ISO 認證，如果受考績百分比限制時，可能每年主管自己要打乙等。 同理屬研究、創新...每天工作超過八小時以上甚至無假日者，誰該打乙等？ 另本人曾擔任主管，本單位僅四位正式職員，管理 1000 名員工，每位工作均很認真，年終考績時每人之記功嘉獎累積均超過一大功以上。但必須一人乙等，公平嗎？ 設限百分比之主政者也許不了解基層工作者之實務，以吾人事之單純工作來看外單位甚至全國公務員之工作，本人建議考績制度應因單位之工作性質由各單位自己設計書送人事主管單位核備，人事主管應授權各單位首長之智慧。做好計劃—執行—考核，試辦一段期間（各單位自計）在視成效做檢討改進。

825	建議	有關績效考核不應將每個機關均列於同一基準衡量，而是要依各機關實務性質分。
	建議	對公務員進行考績制度時，對該員要深入了解，在一年中可有認真做事，而予以考核，如由單位主管一人實施考核，可能無法得到良好接受考評，換言之，因單位主管可能有個人風格，因之無法對自己部屬進行了解，工作態度就予考核，可有對某些部屬有所不公平的現象，因而造成部屬無法就地的得到良好工作環境，反而減低工作士氣。
829	建議	因各單位工作性質不同，統一規定甲等比例甚不合理，如能依據現行工作、操守、學識，才能訂出一個標準，符合標準者甲等，如此同仁亦才有一個工作目標，負責打考績之單位主管亦可以免除個人主觀的不容因素。
835	二、增	90%
836	建議	在現行民意機關強力監督政府施政，以及良好的陞遷制度下，公務員的工作情形已大致良好，尤其又有許多法令拘束公務員，因而考績比例維持90% 上下已能懲戒任事不力之公務員，目前政黨競爭激烈，民選市長均積極要求良好績效，公務員的工作量不斷增加，工作時數亦常常超時，將考績獎金併入年終工作獎金即可，對於因循怠惰或績效不彰之公務員，公務員懲戒已夠嚴厲，甚至常年受到坐冷板凳之對待，何苦有以績效獎金二度精神及金錢上之處罰，九十年以50%~75%之考績比例，每課室強迫有人乙等，對於沒有任何過錯，全年無遲到早退，且有嘉獎，記功之人硬接受分配乙等考績，導致情緒之影響，並對主管之誤解，近三年來個人以主管身分拿出部分績效獎金分配給同仁，並多方安撫乙等同仁，因而建議取消考績獎金，或者不要限制比例依記申誠，記過之情形給予乙等即可。
837	建議	1.工作性質不同，相關績效無法評比，考績多以績效優劣為依據，形成基礎點並不公平。 2.某些工作首長重視與否，而獎勵標準不同，易造成冷門工作無獎勵情形。 3.人均有私心，考績優劣最後仍取決於主管的個人好惡認定，仍有不平之處。 4.考績之修改，僅此等地、分數、人數等枝微末節事項考慮，沒有實質意義。 5.績效僅著眼於積極性的，防禦性之作為反而無績效可言，就警察工作而言，是無法評比的。 6.領薪水做應作之工作，天經地義，為何仍有所謂獎金與獎勵？事務性一般行政工作往往無任何獎勵與獎金？破案有獎，那案件發生是預防不力是否應予懲處？
845	建議	針對第二題表示，考績評審項目過於籠統，不夠明確。 建議： 現行的公務人員考績制度是造成許多基層公職人員不滿的重要因素，其原因包含： 1.現行之考核項目不夠具體明，徒具虛文，根本無法實際考核評斷每位人員的工作表現。 2.甲等比例限制不盡合理，因為每個機關的特性不同，而機關內部不同部門之工作內涵各有特性，目前採用甲等比例全體適用的方式不合情理，尤其各機關若沒有依官等區隔評比，真正會被考列乙等的大部分都是基層人員，這更是不合理的現象。 3.由於列甲等比例限制，目前各機關已出現幾種因應措施：例如今年內有升官者，就要優先考列乙等（這是不合理的利益交換），或是各部門內事先協調採用輪流考列乙等（這是無視工作表現的齊頭式平等）。 4.具體來說，現行的公務人員考績制度似乎無法真正就每位同仁的工作表現進行考核，而必須遷就該機關首長的想法、或是機關的組織文化，也就是說，先決定每個單位又有幾個乙等後，開始挑選考列乙等的代罪羔羊，然後給他一個低於八十的考績分數，最後再去分配到幾個考核項目，這樣的考績能真正反映出一個機關或人員的績效嗎？ 5.如果前述有關考績的做法確實存在的話，那何必作什麼每季考核，或是單位績效與個績效，其下場會如何，可想而知。
846	二、增	將操行改為人格（將操行列入其中細項之一）。
	四	年終工作獎金（可拉大考績結果獎金差額）

848	建議	考評等之項目如學識、態度、績效等，根本未做為評等參考，事實上，大多數的機關決定甲等比例的標準，只是年次順序或請假時數或有無出國、有無升官。 （採就該職務未滿一年一律打乙等或本年度已升官等者一律打乙等，其與工作表現完全無關的事項做為標準，以先解決乙等比例）這才是目前的真相，再好的制度，若不「落實執行」只是空談，也是笑話！
849	建議	在評核考績時，以下幾項請列入考量： 1.同職等相類似職務相比較：即科員與科員、工程員與工程員、股長與股長、科長與科長相比較。 2.考績制度定位非為行政性目的之政策工作，而應定位為人力資源發展性之政策工作，讓被考者評等之標準在哪裡？並加以改善自己行為模式。 3.考績分配應符合常態分配理論，即區分為優、甲、乙、丙、丁，優等佔 0-5%、甲等佔 15-20%、乙等佔 40-60%、丙等佔 15-20%、丁等佔 0-5%，其中考例優等連續 2-3 年者，優先考量晉升官等及培訓，而考丙等者為加強再教育人，經在職訓練二年仍無法改善才給予淘汰，丁等則必須是有法定重大事蹟，如瀆職、貪污等。 4.對於主管而言，應考評項目之具體內容作為證據，讓票選考績委員會及其他主管共同評議，避免落入個人主觀或仍有開發中國家重視威權、家族、人情…等主義之窠臼。 5.考評人員應有次序，直屬主管為一級評序，考績委員會為二級評序，機關首長為三級評序，每一評序之變更均應附註理由，讓員工能瞭解自己在機關中之貢獻度且使人事程序公開透明。 6.年資及薪資亦列入考評，即建立年資指數，0-5、5-10、15-20、20-25，五個級距，每一級距給予一定之分數，薪資指數係以「錢領得愈多，事要做的更多」為評斷，即以 0-3 萬（1）、3-4 萬（0.9）、4-5 萬（0.8）、5-6 萬（0.7）、6-8 萬（0.6）、8-10 萬（0.5）、10-12 萬（0.4）、12-15 萬（0.3）、15-20 萬（0.2）、20 萬以上（0.1），10 個級距以四捨五入計算薪資指數，此為得分數之商數，即以積分再乘上本指數。
853	二、增	服務態度、品質
	二、刪	學識、才能
	建議	針對第二十七題表示實務上無法做到此一目標
854	建議	針對第十二題表示不訂比例
855	二、增	團隊合作、服務及工作態度
	二、刪	才能
858	建議	公務人員之績效本無客觀指數可為評估，勉強有一「考績制度」存在，一直是爭議之所在，製造內部人員不合及對立、衝突，只見其害未見其利。不論百分比為何，低階公務員永遠得乙等機率大於甲等，反之已晉高階人員，即尸位素餐，得甲等機率永遠高於得乙等，此種制度無存在之必要。考績制度或限制得甲等人數比率，仍無法改善目前公務系統，制度各項缺失，制度面之缺點惟有從根本解決。
860	建議	再好的制度要注意如何落實執行。 請提高獎金，以激勵工作績效。
864	二、刪	操行部分似無需要
	四十一	不知道
	建議	針對第十題表示很難客觀，且服務對象需再進一步確認。 針對第十三題表示業務單位和事務單位如何評比兩者之績效 針對第十六題表示因為有的個人真是很辛苦。 針對第二十題表示要有重視績效的行政文化，首先必須有賞罰分別，不打混的長官才行，如果長官不能賞罰分明，員工一樣會存僥倖心態。 針對第二十六題表示各機關應有一致之標準。 針對第三十三題表示無意見。 針對第三十五題表示如果沒有人情的考慮，單就工作表現來看，其實並不是困難的事情，重點是有太多長官，喜歡當爛好人。 針對基本資料表示應加項目：*每年進修受訓時間（有進修和無進修差很多）*任職主管年資（年資長短一定會影響其看法與做法）。
865	四十一	依現行作業，均以密件處理，公佈前應無法得知。
	四十二	因人而異

867	建議	現行考績制度，甲等人數多達 75~90% 而乙等人數較少，易致考列乙等人員不滿，建議受考人員均列為乙等，僅考列 10% ~20 之優異人員為甲等並提高其獎金。
868	四十一	各顯神通，可憐呀！
	四十二	人比人氣死人，但又何奈！
871	建議	公務員是國家機器運作的運作基礎動力，新政府上台後，極盡各種手段「修理」全國的公務人員，「殘民以逞」，以打擊公務員的士氣，消滅公務人員的福利為樂，處處以「整」公務員為宗旨，把全國大多數兢兢業業的公務員視如芥蒂，棄如敝履，所有措施都含有「反公務員情結」的意識型態，讓全國大多數公務人員憤怒與失望。
872	二、刪	學識
	建議	1.學識高低標準不等於工作績效及態度的優劣。 2.在人數較少的單位，工作相對較繁重，但考列乙等的機率較高。 3.同樣的工作量，同樣的工作態度，卻因比例限制，有硬被列為乙等之困擾，亦造成員工與主管的不良互動之開始，故比例限制非最佳制度。
877	四十二	找主管宣洩、擺臉色、消極抵制工作
	建議	針對第六題表示有些角度並不適合公務人員。 針對第十一題表示已考列甲上、甲、甲下外，兼併現行之乙、丙制度。 針對第十二題表示甲上 15；甲 40；甲下 25% 針對第十三題表示應分設各種等級：所謂單位績效，係以業務之性質來區分，不同工作所得的績效成果，有所區分，有些屬積極業務性質易表現，有些係配合常態性不易表現，亦有同工不同等級的感受。 針對第十八題表示不一定有幫助。 針對第十九題表示公務人員屬積極想做事的人，並不會因績效制度而改變態度，倒是會讓一些汲汲鑽營的人更會想盡各種方式來得到績效獎金。 針對第二十題表示不一定。 針對第二十一題表示不一定。 針對第二十二題表示不會。 針對第二十六題表示也可以。 針對第二十七題表示業務項目與工作份量不同，如何逐一競爭比較？ 針對第三十一題表示如果考績併入年終獎金，應將其等級分為好幾等如 A+、A、A-、B+、B、B-等，來讓獎金分級（差距可稍大），俾激勵公務人員的工作意願。 針對第三十四題表示受考者意見越多，是否會造成更多糾紛，可組成的公平評定小組。 針對第三十五題表示有時候，看主管敢不敢作壞人，壞人常讓部屬多怨，以致 360 度的考評會有偏差，如果是好人，360 度的評量會很高。 針對第四十題表示主管屬機關首長，一般成員為單位主管。 如果一個鄉愿的主管，只要把好欺負的公務員，或不順眼的職員列入乙等，那麼公務員永遠不會成長，但是在公務員的圈子裡，有多少的長官是有擔當的，提出個人的見解，畢竟長官裡還有長官，人情以及背景的人，這是個龐大組織，又豈是個人的些許意見能夠改變。
878	二、增	工作態度、人格特質
	建議	針對第十二題表示不宜設限 1.考列甲等受限，吃虧者為基層員工，因考績委員均為主管，或機關首長，基層想反映，亦無從著手。 2.考績本來就是很主觀印象的產物，原就有官官相護的氣味，如在予以甲等受限，肯定基層員工是最大受害者。 3.單位考績委員會應賦予更大的權限，不能只是樣板文化，徒以形式，而由機關首長或單位主管把持。 建議： 1.年度考評應分職等、職務、工作性質進行，以示公平。（例簡、荐、委，再依序分司長、科長、股長同等級、或科員、辦事員。另依工作性質，如檔管、文書人員無法與工程或極易顯現績效人員評比） 2.單位考績委員會之體質及委員比率應確實研究調整，不要讓少數把持而失公正。

881	建議	考績是為提拔人才及汰換表現不好之人員，能任公務人員須經考試及格，故在學識上已有一定的水準，目前實施結果已無法達到上述目標，因在主管都不願當壞人，即不願負責任，更有甚者考績變為心術不好之長官控制部屬之手段，故建議考績與獎金及陞遷脫鉤，則較能使主管依實際表現做考核，而無心理負擔或其他考量。 目前考績年年甲等而無人際關係，亦對陞遷無助，人際關係好，而考績非年年甲等亦較前述陞遷有望，故建議考績與陞遷脫鉤亦無實質影響。
884	三	品德操守，統御、服從性
885	四十二	因人而異，都有可能
	建議	原則上公務人員都是很良好的，所以原則上都該評給甲等，惟以而有少數或因情或因某些因故變得不太良好或很糟糕者，究竟是少數。打考績主要是針對這些少數人必須評給乙、丙、丁等，其他大部分公務人員都應該評給甲等或優等，才是正常。若對甲等設限是強迫醜化公務員的品格，是不對的。如果大家都真的很良好，就應該都評給甲等。
889	二、增	績效、效率、服務態度
	二、刪	操行、學識、才能
890	建議	為落實績效考績之精神，考績制度之設計在技術上應盡量避免形式上或齊頭式之比例、標準限制，而由主管機關規劃可行之評定指標供主管採行。
892	建議	考績應是個人對所賦予任務之絕對績效之達成狀況，現行設限考甲等比例之不盡合理、合情之規定，對公務員的激勵不大，反而造成考者與被考者之間無形對立，對直屬主管與部屬間領導統馭上應屬負面效應。如能改以明確設定每一職位每年應達成目標為個別客觀合理且絕對性的衡量標準，再依此標準為評定考績依據，評出每一職位應得績效分數，也許個別評定結果可能每人都達成目標而 100% 甲等，也許績效不彰單位只有 30% 甲等。
896	二、增	工作質／量，績效與工作相關之訓練及學習成果。
	二、刪	操行、學識
897	建議	1. 中央機構公務員素質確實地較為高，甲等比例同於他方並不公平；甲等比例高於地方，又說不過去，請各位專家學者思考一下，（本中央單位，的確沒有看報、飲茶輕鬆度日的公務員）應如何兼顧。 2. 考績涉及人人注重的大筆「獎金」；過分敏感，使打考績綁手綁腳，如能與「獎金」相連性下降或相對性減低，各層才能放手考核，不會「去年」給了某人「乙等」今年只好給他「甲等」的「普遍」心態。
898	四一	不知道
903	建議	1. 考績甲等人數無需設限，如果設限就表示一個機關裡表現優良的人不能超過一定的比例，這種邏輯本身就有問題。 2. 考績優劣，可作為陞遷參考，但不必列所謂「考績獎金」，即考績優劣，與獎金無關。蓋與獎金有關，獎金預算來源就受限制，有一定額度，則考績為甲等人數就必須設限，就會有前述問題。 3. 應該重新檢討「考績法」之最原始目的為何？是為鼓勵士氣？如此，則方法很多，不必用獎金，是為評定員工工作績效？則由各機關自己去想辦法，不必硬性規定，否則就像現在一樣，流於形式。 4. 因此建議取消考績制度。
904	建議	1. 考績等第增加，以反應真實工作績效，如 A+、A、A-、B+... 等，避免二分法造成考績不公。 2. 考績分數可累加晉級，如以 80 分（or 75 分）為限，超過部分可累加，如果加至 80（or 75 分）可晉一級。
907	二、增	實務工作表現
	二、刪	原項目過於形式化抽象空洞
	建議	故然考績如何亦不可滿分，但機關首長常自設限最高為 85 分，僅較甲等標準多 5 分，且均為親信或受青睞者得之，其係僅為標準線上者，故僅應分為等級勿評分數。
909	四二	不知道

	建議	1.機關為首長制，考績委員會並無決定權，形同虛設。 2.績效獎金立意甚佳，惟執行面反易留於酬庸自己人。 3.考績之受考，一般均以客觀事實作主觀認定，過多的相互評比，恐造成同事間之猜忌嫌隙或報復黑函等等。
910	建議	考績是衡量公務人員的工作表現，為了改善政府予人不良印象，提高政府的績效應賞罰公平且分明，不應皆大歡喜，績效制度應能讓優秀的公務員出頭，去除不良公務員，而非通通有獎。
911	三	品德
913	建議	1.考績制度只是死東西，所以無法發揮作用，在於整個政治文化及機關內部，組織文化不健全所致，影響所及，許多主管部願意當壞人或者私心作祟，致使考績逐步流於形式化。 2.硬性規定考列甲等比例一項，對於改進公務人員考績運作毫無實益，因為真正的問題關鍵不在比例（理由如前述），如此硬性規定，反而對於許多忙的要死或者業務量遠超過員額工作能力負擔的機關，形成不公平。 3.短期改進建議：現行考績項目計分四大項，此種劃分尚無不妥，惟其細目似過於僵化且不符合機關個別特性，這方面應該考量給予各機關適度的自主彈性。
916	二、增	協調
	三	如何溝通協調與配合的能力
	四	獎金排除
	建議	1.為消除考績評列甲、乙、丙等而造成對個人直接影響的困擾，請研究將獎金與考績分開，僅做為獎金以外項目之參數值。 2.同仁的合群度、協調力，關係單位工作推動，宜納入考評項目之重要指標。 3.對無法做量化的單位，無法實施行政機關績效獎金制，同時亦無法以單位與單位的比較，故以該單位自己比較的問題宜另詳予設計之。
917	建議	建議每年列優等 20% 一個月考績獎金 甲等 60% 半個月考績獎金 乙等 20% 不支領考績獎金 且各官等考列等級比例應相同，可達適當激勵與警告效果。
919	建議	1.考列甲等人數仍維持 85% 為原則，否則併入年終工作獎金。 2.行政機關很多職位是單一無法相互比較的，考績立足點並不相同，又不像地政事務所，戶政事務所人員，工作項目雷同可以評比。
923	三	全部均重要
	四十	個人表現
	四一	找民意代表向長官施壓
924	建議	1.按現行考績制度本身應無問題，只是少數主管因受傳統習性困擾，無法破除情面，造成考評欠客觀、公正。但大致上同仁反應還好。 2.至於考績甲等比例應否設限問題，原則上個人持反對立場，但是依近幾年來各機關辦理公務人員考績核列甲等比例有過於偏高現象，也都是透過行政協調加以限制。個人以為，考績甲等比例無需在考績法規內明文設限。而建議由中央政府於年度結束前，依據國家總體經濟、財政收支及政府表現，仍以行政協調方式，檢討決定當年各級機關公務人員考績得列甲等比例。如此較具有彈性，對公務人員亦能達到激勵效果。 3.有關實施「績效獎金制度」案，困難在於行政機關不像企業機構之營運可以量化。按今年試辦情形，恐無法達到預期效果，其實也是跟考績一樣問題，可能還比考績制度更差，不宜實施。

925	建議	考績制度如果可以改善，希望徹底的改革，因為考績制度就目前公務機關的環境、文化實在很難處理，各機關每年考績打完就會有一群被考列乙等的同仁情緒低落，這實在不是一個好的制度。甚至造成同仁間的勾心鬥角，影響和諧。 以本人為例：67 年進入民航局台北國際航空站，一直到 73 年離開從未拿過甲等（注：當時甲等比例為 1/2），因為單位只有兩個編制，一個主任，一個辦事員，當然乙等非我莫屬， 偏偏科員文化，又都是下屬在做事，主任蓋章，形成做事的乙等，蓋章的甲等，這種制度根本就行不通。據我從事公務生涯的考量觀察，考績應只作陞遷或進修培訓的依據，不宜作為發放獎金的依據，只有錢會讓大家爭的死去活來，沒有錢看看誰還在乎，衷心的建議取消獎金制，讓一切回歸平靜。
926	建議	針對第六題表示勞民傷財、曠日費財。 針對第八題表示易流於循私、利益交換。 針對第九題表示不對等，流於偏見、個人好惡。 針對第十題表示「刻意操作」，不足採信。 針對第十三題表示將造成不公平，犧牲某些優秀人員。 針對第二十二題表示標準難訂也！ 針對第二十六題表示這是核心問題！ 針對第二十七題表示區分「績效等級」，毋需勉強「排序」！ 針對第三十三題表示易於區別高低 針對第三十四題表示治絲益棼。 針對第三十五題表示由考績委員會合議決定，應可免除私人因素。 1.「工作環境」為主要考核項目，其餘「操行」「學識」「才能」僅係基本資料，少有變動，毋需列入。 2.「工作績效」應由上級逐月查核，賦予績分，年終以平均表為考績之 50%，其餘 50% 應分別就「行政態度」「工作態度」「學習精神」〈參照積休假天數〉〈終身學習護照可納入〉
927	建議	考績不能淪為輪流制度，否則失去年度考核意義。
932	建議	目前考績制度事實上流於形式化，各單位通常依部屬需要，以輪流方式行之。 建議取消考績制度，僅對各單位表現優良或特殊表現者給予獎勵或給予升等。
933	二、增	工作績效為主，品德操行為輔，另依各機關事務特性之項目
	二、刪	學識及才能等抽象項目
	建議	考績法修正時增列「優等」，惟比例不宜過高
934	二、刪	內容已不合時宜，應以全方位總評為之
	三	全方位總評
	四二	沒碰到此情況
	建議	針對第十五題表示試辦。 針對第十八題表示還看不出來。 1.考績制度立意甚佳，唯各單位於執行面做法不盡理想，其實考列甲等的比例不應該每一單位都一樣，好的單位可以 100%，差的單位也可以只有 50% 或更低，所以要訂定全國一致性的考績標準相當困難。 2.可以分數評定考績如 90~100、80~89、70~79、60~69、59~將級距增加，而不是只有甲乙兩項，獎金亦可設 5/5、4/5、3/5、2/5、1/5、0 等（不必造成僅甲乙兩項而有明顯差異）
935	四	如在考績制度健全下以上皆可。

	建議	針對第六題表示有條件：須公務員皆在此水準可平心靜氣討論。 針對第八題表示可表現團體精神，但如何進行？ 針對第九題表示同上意見。 針對第十題表示如何界定服務對象？ 針對第十二題表示不應該，甲乙兩級作為主要分階，如能最好及最差分佔5%。 針對第十四題表示不可硬性規定，可負權責不同。 針對第二十六題表示可保留但各機關再自訂項目。 針對第二十七題表示實務上甚困難。 針對第二十八題表示理想實際確有距離。 針對第三十二題表示視丙等之定義？
	四二	短時間工作情緒低落
937	建議	考績與獎金及陞遷脫勾
938	四二	自己找首長陳述爭取
940	二、增	1.績效 80% 2.品德操守 20%
	建議	無法確實衡量各機關之績效，因為沒有評比之指標。
941	建議	據悉教師之年終考績似乎無考列甲等人數之限制，因其不想學生被指為係受「乙等（二流）」老師所教誨，而影響老師之自尊與學生之學習情緒。 公務人員服務民眾，自從以公僕自居以來，身分與尊嚴已大不如昔，如再以考績限制考列甲等人數，不但受到服務對象（民眾）瞧不起，對期望中行政效率之提高，恐亦無正面作用，當考績法做修正時，雖期望對少數不肖公務人員達到獎優汰劣之效果，但以限制考列價等人數之做法，除了減少考績獎金之支出外，看不出對行政效率的提昇，有何實質效益，何不多少以予鼓勵，而少予懲處。
942	二、增	宜針對機關特性及時機，由其考績委員會逐年訂之。
	建議	針對第十二題表示不需規定比例，但應限制有多少人打甲等就得有多少人打丙等，使全部人員之平均考績為乙等。 針對第十三題表示應考慮以單位績效來決定乙等等距內分數之高低（70-79）。 針對第十四題表示應有比例，但因權責不同，宜有不同之比例（不宜高職等的全是甲等）。
	四二	找直屬主管或單位抱怨
945	建議	針對第四二題表示首長尚有考列甲等名額可以運用。 機關內各單位執掌不一，責任輕重不一，業務量多寡不一，然評列考績時每一單位皆認為其單位最忙、責任最重，本位主義然也。因此各單位考列甲等比例似應由機關首長先行訂定或各單位考列甲等比例再行降低，預留 20% 或 30% 給機關首長通盤考量。
946	四	在目前比例限制下，無所謂作為任何事項之準據，欠缺公允。
	建議	如因為了節省國庫，而訂考績甲等比例之設限，是種不當措施，建議刪除比例限制，同時考量調降考績獎金額度，以同時達獎勵優秀人員與節省國庫財源之雙效功能。
948	建議	考績制度既以工作表現、績效作為衡量標準，但以目前係分甲、乙、丙..等，就以甲、乙等之分最為令人詬病，蓋甲、乙等如同將同仁劃分兩個等級，亦即如將人劃分為好人與壞人一般，事實狀況呢，大部分同仁表現績效並無法僅分成甲乙等，爰建議應廢除甲乙等第之分，改以分數表達，至於獎金之給予，則將與團體總成績做成比例計算。 又目前考績制度由單位衡量，再經委員會做成各單位考核人數，事實上則將比例方式處理，致對於工作負荷較重之單位，形成不公平現象，當然，這是機關內部之技術問題，惟亦是造成考績淪為分配、輪流之現象。是以仍應加以改善。
950	建議	針對第四題表示但考績公正公平。 針對第五題表示如公平公正就可公開。
951	建議	針對第廿四題表示，部分票選委員可能無法真正的發揮功用。

952	建議	1.考績應與考績獎金脫鉤分離。 2.政策錯誤比貪污更可怕，作對的事而非把事情作對，現行文官體制，少有長官替部屬服務，部屬為百姓服務之觀念，少有體察部屬提供服務工作時所遭遇之困難。 3.各職系待遇設計差距頗大，有失公平正義原則，應規劃立足點平等，方能求工作表現。 4.重賞之下必有勇夫，公務人員待遇是否達到足以養廉之境地，不必貪，也不會貪，優秀人才湧入，自能提昇工作績效。 5.我國政黨政治尚未成，常任文官於政權移轉後，是否受到足夠之尊重與保障。
956	二、增	正面表列工作完成數量，負面表列無工作量。
	二、刪	考績獎金應取消，作為調整合理薪資結構。
	三	客觀的公務倫理，公務紀律。
	建議	針對第十二題表示，以正面表列，負面表列限制甲等。 建議： 同一官等之考評應有正面表列，負面表列工作量，對於平日一般性業務其效率，量數應訂定客觀之標準，上級交辦公務其完成之準確度與責任是要成比例。
961	二、增	工作態度與績效
	二、刪	操行
967	建議	提高提報優等比例至 5-10%，調整考績績獎金額度。
968	二、刪	操行、學識
970	三	均重要。
976	建議	各機關單位學校等承辦人事人員，應依法嚴格執行「勤惰」查核，以輔助考績制度之進行。
977	建議	針對第二題表示，大項可以保留，但細目應重新修正，並以現況而定或是刪除細目，由主管直接評分。 建議：現行考績受限於升等比例限制，對於基層工作人員不公，且比例又不分職等一律相同，主管或首長又無魄力，就整個機關人力作為評比母體，而分割由各單位的考評導致單位間本就因業務分配不平均有所怨言，現更因考績比例一樣，而更生不平。 其實考績應以機關全體人員作一共同評比，將全年績效作一比較，如全體表現均甚佳，何妨全部以甲等核定，如有表現不佳者，主管或首長，則不可鄉愿作法，以消同仁間不平，畢竟「甲等」是一動助力，可使公務人員對來年的工作更有動力及激發，奮力一衝，則對國家整體行政效率提昇不是更有助益嗎？
983	建議	針對第卅一題表示，贊成取消考績獎金額度併入薪俸，考績純為晉升之基準。 建議：考績應以績效為主，現行分數與等第並重，加以甲等比例受限，致所有人均僅重視等第，分數毫無意義，考甲者一個月薪俸，乙者半個月薪俸，涉及經濟利益，以目前的行政文化，多淪為輪流制，與 performance 絕緣，如改以分數為主，以分數的累計做為單純晉升等之依據，當較符鼓勵公務人員主動積極負責之功能。
985	二、刪	操行、學識
986	二、增	加重工作項目
	二、刪	操行、學識、才能可例為其他項目並降低其配分比重
	建議	地方行政機關在辦理考績時，極易受地方派系左右，而影響考核結果之客觀性，因此，在未來修法上，允宜建立防弊機制，以免淪為民選首長，排除異己之工具（例如連續二年考列丙等，予以資遣或年年考列乙等）。
987	二、刪	學識
988	二、增	應以工作績效、工作量、工作態度、工作紀律、研究發展等明確律定細項。
	二、刪	操行、學識及才能。

989	建議	目前的制度要求各受考人要填寫很多工作情形資料，其效用幾乎沒有長官打考績時，不會因你內容寫的豐富就打比較高，或寫的較少就打得較差，事實上負責的長官自然瞭解部屬的工作狀況，根本不需要那些形式上的資料，要求填那麼多資料只是表面上有依據，事實上無此必要，只是增加文書作業而已。
992	二、刪	操行、學識
	四	首長職務調整參考
996	建議	針對第四一表示，受考人自己努力的成果透過主管陳列而已，每個人的考績都是自己考的，一但由主管加以列出。 針對第四二題表示，因人而異以上各點大概都會發生。
998	建議	考績是考核績效之意。建議將績效的指標予以明訂依簡、荐、委及主管、非主管分別設計考核項目及內容。一定要針對「公務」的特性進行設計，而非如企業般只考慮利潤。
999	四二	向直屬主管訴說
1002	卅三	是否適任現職為考量
1003	建議	有些單位業務繁重，屬政策性質，不似屬以為民服務的單位，如：稅捐處等，因此不適合以一般業務單位為民服務績效考核方式，來判定其工作績效，因此「行政機關績效獎金制度」定將不適用此類政策專業單位。
1004	建議	針對第二十六題表示兩者可兼採之。
1007	二、增	目前公務人員以服務為主，應加強服務項目基準增加比率。
	四二	以上皆有可能
	建議	目前考績制度結由上而下考核，常造成有所不公。建議應再加上同事之間相互考評。及下屬對上級領導統御的認同度。二者以一定比率加總平均，如此大家皆有彼此考核，才不會以一己之私造成不公，或流於形式化。
1013	建議	考績甲等名額限制，明顯係對公務員之工作績效不信任，及對單位主管考核職權不尊重。
1026	二、增	觀念、熱忱、效益、使命、創意
	三	現行項目活力與成長空間是有限的，差異是既定的，觀念、熱忱是鑰匙，效益是目標，使命感與創意是工具，均會隨時地改變而差異明顯。
	四	對眷屬、子女的禮物，必要費用的補助，因公務人員職場的作為需有家人的支持，家人有一半的功勞，榮譽是一體的，重視家人的感受，也就不會有虧職分。
	四一	在了解關鍵人物前難予判定如何選擇。
	四二	沒有決定前當事人無法知道，知道後也已明確了解是無法改變的，不同的受考者，隨其主觀意識個有其選擇。
	建議	人事及考核制度法制化。 被考核人員實績由當事人自行提陳檢繳（自行評述）。法定主官（管）基於單位使命對被考核人員提陳「效益」及「綜合」考評，並建檔隨人事調整異動供新單位參考與列管。人事及考核作業獨立於主官（管）行政體系之外，建置「人才國用」體系，專責考評作業，候用人單位提陳需求後，基於用人單位職缺特性及建議人選，由人事體系綜合考評提供三人以上適職人員由用人單位比較後決定，決定過程與結果建檔保存，候爾後因此用人的效益與影響，作為用人單位主官（管）的「效益」考核項目之一，以建立「任用私人」應承擔的風險，並讓用人單位「認識」以外的人才，仍有因長期在「公部門」累計的「績效」不被因故埋沒。

1028	建議	目前對平時獎懲分數計入年終總成績計算，實際上增減分數未能反應在總成績，如某人一年內記功 10 次嘉獎 32 次，但想考績總分為 81 分（記功一次加三分嘉獎一次加一分），則扣除其記功嘉獎分數 62 分，只剩 20 分為實際工作上應得分數，很不合邏輯，因此建議： 1. 平時對記功嘉獎要嚴予審核不可浮濫。 2. 記功、嘉獎不計入年終考績分數內，只供主管參考而已。 3. 平時記功嘉獎達一定標準時，核發平時工作獎勵金。 4. 考列甲乙等人數不可限制，應授權機關彈性運用，如予以限制，最後機關為達到要求之標準，變相為輪流方式以示公平，造成考績流為形式，已失考績作用。 5. 應針對考列乙等丙等丁等之情形，詳細列舉規範（條列式）以使單位主管考核時有一客觀認定標準避免因考績與同仁產生工作配合問題。如條列示規定（1）一年內請假、曠職、逾限（2）一年內受申誡以上處分（3）一年內有誣控濫告案件（4）一年內有積壓公文幾日以上（5）一年內有犯過失職行為....等 如果職員未有犯條列式各款者理論上應給予甲等，但可再輔予操守、工作績效、態度等為評量標準，則考績制度之設計應較能服眾。
1029	建議	績效獎金與考績等別應分開，不相連屬。績效獎金之發與取消，考績當單純做為渠等陞遷之主要參據。
1032	建議	教育打考績者及首長，應有承擔，不要有人情考量、輪流考量、和稀泥。一切以績效及服從、認真的前提原則。
1039	三	研究創新
	建議	針對第十二題表示，應以前一年做為下一年可以打甲等的比例。 針對第廿四題表示，主管：非主管=2：1。 建議： 1. 說到考績如何將每個人予以量化外，是否有考慮過工作品質的問題。 2. 另外公開討論受考者成績在民間企業施行已久，公部門為何如此困難。 3. 主管的績效又如何評量，摸著良心說：「一個人是否適合任主管，是否應予評量。」，誠如一位會戰術的將軍，正確的決策與領導風格會提昇整個單位士氣，反之亦然。其實要實施考績制度之前，是不是先從上位者實施，如此逐層向下實施，也可以杜悠悠之基層公務人員之口，說：「只准州官放火，不許百姓點燈」，您認為呢？
1040	二、增	公務創新能力
	建議	針對第十題表示，但是對象為何應明確。 針對第十二題表示，由機關自提。 針對第卅五題表示，機關業務不同，但卻以齊頭式考列一定比例人數甲等。
1041	建議	績效如何予以正確、客觀、公平及合理的「量化」才是關鍵所在。
1042	建議	針對第十二題表示，不宜沒比例。
1044	建議	目前公務人員陞遷易受民代關說影響，悖離公平正義原則，故和陞遷制度未能改善，談改進考績制度亦無意義。
1048	建議	宜儘量比照大型民營企業的人事制度。
1049	卅三	等第加上文字概述
1050	三	考績的公務人員一年來各項目之綜合表現。
	建議	1. 考績是主管對部屬一年工作之評鑑，受考者應虛心接受並無表示意見之餘地。 2. 應回歸考績法規定對考列甲、乙、丙、丁人數應依實際員工受考者表現提列不應有任何比例限制。理由： (1) 鄉愿的主管不論考列甲等比例如何設限，都無法改變心態。 (2) 如係因考績獎金財政理由者，考列甲等不一定給予一個月金額獎金，可以打折。 (3) 教師考績未設甲等限制，行之多年無法改變，為何公務員要設限？ (4) 有魄力主管不會因甲等未設限而因循苟且。
1051	三	行政倫理（包括團隊精神、服從、服務狀況）

	建議	1.公務人員考績法施行細則第四條對於得考列甲等之選項過嚴且少，另硬性將病假列為不得考列甲等之絕對條件，似不近人情（因有人會因公積勞成疾）。 2.為達淘汰不適任之人，建請明文規定各機關每年應考列丙等比例，並研訂相關配套措施。
1052	建議	針對第十題表示，因服務對象不易設定。 針對第十三題表示，單位績效如何評定？ 針對第廿八題表示，考甲等既有比例設限，應予競爭比較。
	四一	有考列甲等的事實依據時找單位主管。
1053	二、增	對本單位業務之貢獻度
1054	建議	建議公務人員考績制度維持現狀，但級別規劃為「特優」、「優」、「甲」、「乙」、「丙」、「丁」六類，優等以上佔 20%，甲等佔 60%，乙等或丁佔 20%，取得優等資格就是原來的甲等，就是原來的乙等，換言之，舊制的乙等就是新制的甲等，對受考者榮譽、自尊都有正面激勵作用。
1056	建議	考績制度是要提昇人的品質、適時予以獎勵，任何比例都是一種不得已的作法，難道不能相出一非齊頭式的比例方式嗎？單位特性決定一切，非營利（指非業務單位）的機關，總是較不受重視。
1063	建議	每一公務機關，其業務性質，工作繁簡及執行績效不一定相等，如果考列甲等比例一致，則有失公平建議於年度終了之前對各單位實施施政績效評核依評定等第，律定考列甲等人數比例。
1065	卅二	列等第並說明理由。
	建議	1.考列甲等者應符合一定條件，或有某行為者不得考甲等。 2.硬性規定甲等比例，常造成遺珠之憾或濫竽充數。
1067	四二	上網站攻訐
	建議	建議考績評等，僅評甲、丙、丁等人員即可，如規定甲等比例為 25%，則其餘人員即為乙等，或評定為丙丁等。
1068	建議	應該完全取消考績獎金（但不一定要併入年終工作獎金），讓考績結果只和職位陞遷及晉級升等有關，如此方能落實公務人員考績制度。
1070	建議	1.考績制度的施行評量細節，應明確透明摒除個人的好惡。 2.績效目標應妥善規劃，以免造成不平衡或不公平爭議。 3.成功的考績制度，公平公開和心態的調整的關鍵因素，制度上則應打破不公平的保障名額，對於特殊工作則可使用其他獎勵方式，而非扭曲制度創造特我。
1071	建議	1.維持現況甲等 85%為限。 2.增列優等 5%之等級。 3.增列乙等以下（含乙等）至少不得低於 10%。
1074	四一	不知道，各顯神通。
	四二	自認活該
	建議	公平公正的考績很難，金錢的考績會亂，最好的考績是公開的考核平時考核。
1075	卅三	考績獎金依分數高低分級給予。
1079	建議	針對第二題表示，非項目增刪可解決現存問題，應先檢討整體結構，再談細項。 針對第三題表示，主、協辦業務並重。 針對第八題表示，但須以業務有直接相關者為限。 針對第廿三題表示，比例不重要，水準比較重要。
	卅三	打破甲、乙、丙等第之刻板印象，可用優、良、合格、不合格等。
	四十	本會直屬主管＝單位主管
1081	四	只作為任用或陞遷參考，不必作為準據。
	建議	針對第二題表示，依職務特性，有些可以量化、質化。 建議： 1.考績制宜廢除。 2.訂定公務人員考核制度。

1082	建議	針對第二題表示，工作的表現應列為首位，但往往評分的標準中，學經歷占去絕大部分，若據以來評分，通常都會失真。 建議： 行政機關績效獎金制度之考核對象係機關內之各單位，但是其評分之項目，共同項者較少，如公文處理等，實則影響評分之項目均有其單位之特殊性，以致無法作出合理之相對比較與評分，如此，則無法分出績效。舉例而言，工程單位之監工單位與秘書後勤業務如何比較？若因比較之標準無法服眾，甚至取消考績獎金，則帶來的是更多的不公平，與不確實之績效評估，對整體行政效率未必有提昇之效果。
1084	二、增	績效指標、創造力、服務態度、團體參與與合作
	建議	針對第十二題表示，依績效而訂。
1086	建議	即將實施公務人員每季績效審核制度，對於考績及績效評量的公平性應無任何關聯，該制度實施只會造成主管的困擾及行政工作負擔，建請取消此等無實質效益的作法；另外，對於考績甚或績效的評量作業，請儘量簡化，如認為分數評量會因主管主觀認定所致差異，即可採用等第評量法，並事先規範各等第間之內涵，並刪除現行制度中，對被考者之文字評語及各項能力評分。
1087	建議	針對第二題表示，因考績之目的在績效及貢獻度，而評定之項目僅為手段及權重給分，流於形式。所以建議修正為績效管制及以目的為導向之評定項目。 建議： 為避免考績浮濫而採比例限制，除造成齊頭平等外，更因而流於形式。且以手段項目評斷個人，除缺團體合作外，更偏離績效考評之目的。建議研擬採團體績效評定後再轉換入個人。
1092	建議	建議丙等人數一定要有比例，另主計人員非正統人事出身，且亦非本職，以本縣來說，百餘位的主計人員遍佈各機關學校，其工作本身績效並不是我們這些上級單位知道的，如何公平、公正衡量確實是一難題。長期身體狀況不佳及精神異常者無法提供工作績效，但亦無法合情、合理、合法解雇。
1093	建議	針對第三題表示，積極任事者易全力發揮潛力。 建議： 人事更迭應強調新陳代謝，民營企業對工作表現不佳者便予以資遣，另覓優秀人才遞補。現行比例制無論其比例為何，均頗可笑。建議考績以剔除不適任者為主，適任者一律均等獎勵，以避免影響工作氣氛，打小報告，抽籤、輪流乙等…，目前諸多可笑現象。
	卅三	排序
1094	四二	請休長假
	建議	公務人員考績制度，長期以來是單位中的一件痛事，每逢打考績後，就有一些人會出狀況，究其原因，乃國人之特質，無法就事論事，常為情所困。現行與目前正規劃之方式，個人認為均無法解決問題，現行制度只要不請事病假工作再差，都是甲，相反，工作再賣力，只要有請事、病假就是乙，所有記功嘉獎均化為烏有，而目前規劃的方式，我可以預見的是，將來大家為了績效，拼命作文章，作資料，來彰顯該單位的績效。在私人公司可行的績效管理方式，在政府機關是不可行，其原因出在，私人機構規模小，各單位同質性高，且有一些客觀數可參考，但政府機關，如此龐大，各單位性質各異，如何評價這就夠大家吵好幾天。個人建議可仿效軍中方式，落實記功嘉獎，每記嘉獎一次，發獎金多少，並訂定上限，如此才能依績效考核，否則每年考核一次，再成功的制度都沒用。以嘉獎換獎金方式，舉例說明，某單位有 10 人，每人每年獎金為三萬元，合計該單位一年三十萬元獎金，每人每記嘉獎一次得 5000 元，則該單位總計一年最多有 60 個嘉獎，但一年下來可有人領五萬元，有人領二萬元，也有人沒領到，由同一單位的人相互比較，較為公平。
1095	二、刪	學識（高學識者不一定是能工作之人）
	建議	應加強主管人員辦理考績之訓練，使其能確實以公正、公平之心態辦理考績工作；而非以私人交情或受考人與機關首長之關係疏密，作為考績之準則，方能達公平考績之基本目標。
1098	二、刪	操行：若有問題應嚴懲；學識：學識高不代表有熱忱、認真。

1099	二、刪	操行、學識
	建議	1.取消考績獎金，提高年終獎金，考績分數作晉級用途。 2.若連續打二年丙者予以資遣，影響工作權權利，應該受到保障工作權，可就不適用或無法勝任職務，作為資遣前提。
1101	建議	1.考績獎金提撥一部分比例，對於業務表現優異的同仁發給獎金，以符實際。 2.考績制度對科室主管是一項考驗，對受考的同仁如獲評乙等，如何解說是一項訓練。 3.考績制度大改革時，應有完整的配套措施，否則會有很大的反彈聲浪。 4.考績制度應發揮培育塑造人才的功能。
1103	建議	對於考核同仁，建請加強工作態度及績效之比例，至請假日數之限定，建請勿予硬性規定（因每日上班的同仁，其在應位上不一定是在處理公務，故硬性規定請假幾天以上就不得列甲等，而忽略其工作表現，係一自欺欺人的規定）。
1104	建議	公務人員自有一套考核方式（標準），但每至年關為何考績仍是主管頭痛問題？可見，大部份未依考核而任主觀、人情、好惡，影響考核公正，這才是應改進的源頭。辛苦了，加油！
1110	二、增	創新能力
	四	目前考績評比並不客觀，實在不知能做什麼的依據
1113	四二	自認不公將逕向單主管抗議
1114	建議	比照軍方作法，將考績等第分為特優、優、甲、乙、丙、丁等，其中特優或優可以合併佔百分比10%左右，其餘甲等不予設限，凡年度內有申誡以上之處分者（不可功過相抵），即不可列為甲等。至於考績最重要者為取消考績獎金，因每年辦理考績所爭者就是為了錢而已，如能把獎金因素排除，改為晉升職務官等或訓練等激勵因素，如此，考績制度改革才有成功之日，至少不會有考績被打乙等而憤憤不平，甚至告到保訓會，徒增人事單位提答辯資料之工作負荷及壓力。
1115	二、增	工作態度、工作品質
	二、刪	學識
	四	擇優汰劣之依據
	建議	考績制度係建立於鼓勵優秀公務人員，進而予以陞遷，故採全機關平日之考核不適任公務人員應予以資遣，而非鄉愿態度不予處理。
1116	四二	內心受創
1119	建議	公務人員大多數均能忠於職守奉公守法，因此建請公務人員考績甲等，不要設限一律晉一級獎金。只有少數特優模範公務人員予以舉辦表揚，給予特別獎金及休假五天，對於少數不良公務人員，有具體事蹟者予以資遣淘汰。
1120	二、增	工作乙項，一般界定為工作量多寡，建採結果論，增列凸顯「績效」乙項。
1121	四二	狀況很多
1122	二、刪	學識
1124	四二	未發生
	建議	年終獎金：2個月 考績優等：5%加發，2個月考績獎金 考績甲等：20%加發，1個月考績獎金
1125	二、刪	不是刪除，而是列為參考項目，占比例極低，因為在打考績時，學識、才能不是必要條件，除非它是受考者的專長，受考者本身也謙虛、不自大，才會獲得長官重視。況且公務員是考試任用，學識應無問題。
	三	與同事互動關係：是否樂意分工、合作；富敬業精神。
	卅三	實在不清楚，不知如何答。
	四二	1.請假不節制或 2.較不積極服從長官指示 3.面帶怨氣

	建議	本人非主管人事考績業務，有幾點疑問如下： 1. 抓要犯、破大案一向為警政工作的重點，外勤工作單位、交通大隊、女警隊、刑警大隊的工作辛勞也是社會大眾可知，若實施「單位績效獎金制度」，請問內勤辦文書業務者，如何展現績效成果？ 2. 向來我們警察機關，內、外勤、待遇、加給就差別很大，分局（外勤）一至七組，大部分也可以上下班，可是超勤加班費、津貼就比總局（內勤）優渥，公文也無總局嚴謹考核，年終考績內、外勤比例相同，造成本單位所有人員工作意願都是分局，或是總局以外的單位，長期不平衡生態下，若有重視「單位績效」，請問內勤辦業務者該如何凸顯工作重點才算是績效？（因為經常在報獎勵時，外勤專案有計劃依據，內勤單位無，所以人事單位常以『職分內行為』予以駁回，外勤功獎好拿，內勤不容易，嘉獎很少，一旦打考績懸殊很大）。 3. 分局報獎很寬鬆，總局很難敘到獎，在打考績時總局內勤占劣勢。 4. 核發單位績效獎金是否訂定主管、承辦員比例，以臻公平、實惠？
1126	三	均同等重要
1134	建議	針對第十一題表示，但可列消極條件，如記過不設甲等。 針對第十三題表示，不同類不類比。 針對第十八題表示，公務員會異動。 建議： 相信大部份公務員不是為成績而工作，成績被認為是對公務員的一種鼓勵，既然是鼓勵就應該多鼓勵，少責難，故若非發生大過失，成績應予基本的甲等。
1140	二、增	依公務人員獎勵（記功、嘉獎）等第分數為考評依據，以結合平日工作實況及績效。
	二、刪	目前獎勵僅供參考應予刪除。
	卅三	將記功嘉獎之分數列計考績分數。
	建議	建議將公務人員行政獎勵（記功、嘉獎）律定列入考績分數，以使平日工作績效成果，結合年度考績，否則行政獎勵無實質效益。
1143	建議	針對第二題表示，人的思維行動，完全由心主宰，外在所謂客觀性的標準是一種參考，如果不能按其性向放在正確的位置上，那將只是一種被動的處理，無法達成預期效果，所以上述評定項目只能是工作表現調整職務之參考，不能將之列入考績衡量的標準，否則只有變得商品化的人格，而失去人根本的價值，故無法增刪。 針對第十二題表示，無比例限制，主要係就人性光明面來考量，認為每一位公務人員都是敬業的。 針對第廿二題表示，標準如何訂定？ 針對第廿四題表示，只要有任何人認為此人優異，就不能否定其為該單位所付出的努力。 針對第卅二題表示，惟須客觀公平狀況下實施。 建議： 1. 勿將人透過考績制度予以商品化。 2. 天下無不可用之人，只怕無如何用人之官長。 3. 人因有私心，故建立合理公開又公正之考績制度實應面面俱到，而為之。否則，只會產生更大的怨懟，樹立公務機關的敵人。
	卅三	團體成員的綜合評價予以搭配衡量。
	四十	全體學院同仁
1144	卅三	考出少數最優與最劣者，餘大部人員則不需評分比較。
	建議	每年政績宜考出少數公認的優異、頑劣人員，並即時配合獎勵，以激勵士氣及做效尤，對於大多數的一般表現者，則不需要分別評比，以免產生不良效果，或不公平現象。
1145	四二	都有可能，因人而異，但多數沒有行動
1147	建議	鼓勵、激勵員工提昇工作績效，若以限制甲等方式，由 90% 降到 75%，再逐次下降將導致員工消極怠工，在一個機關內真正做事的是員工同仁，不是主管。
1149	四十	受限於甲等比例

1150	建議	1.依不同層級訂定不同的考績細目。 2.辦理機關績效考評及再訂甲等比例。 3.上級機關應建立考核制（審查或督導），如現施行細則 22 條，銓敘部怠於執行，造成今天考績氾濫，應負部份責任。 4.不同官等之年資應可並資辦理年終考績。
1151	四一	無法改變考績
1152	二、增	對於主管或領導者訂定另外的考績評定標準
	四二	短時間的抱怨
1153	建議	針對第五題表示，應公開昭信。 針對第七題表示，受個人個性影響。 針對第八題表示，易複雜化。 針對第十一題表示，如預算經費足，無重大缺失者皆應甲等以鼓勵之。 針對第廿八題表示，要配合升官升等者之考量。
1155	建議	針對第六題表示，造成團體內部對立或製造小團體。 針對第十三題表示，各單位業務性質不同，難以評比。 針對第廿二題表示，各部會工作績效，今年並未真正反應，各級也絕無可能。 針對第廿七題表示，目前一直在做。 針對第廿八題表示，在考評時，已與其他受考者同時作比較。 針對第卅二題表示，第三年，再給最後一次機會，所謂事不過三。 針對第卅五題表示，事前訂定遊戲規則，經人評會通過後實施，可減少事後爭議。 建議： 本年起實施新的考績制度，考列甲等人數限制在 75%以下，在總量 75%的限制下，各機關可有彈性好者可達 80-85%，差者甚至在 65-70%，這是理想的設計。但實際上，表現優良的部會與成績平平的部會並無核給甲等比例不同的情形。行政院出此鄉愿，上行下效，各部會所屬機關單位間為何要求部長核給不同之甲等比例？除非部長有此魄力。 另各部會業務性質不同，也應設計不同評比標準，機關單位也同，否則永遠業務單位甲等人數最多單位獎金最優，幕僚單位人員，永遠屬居劣勢，對整體團隊士氣不無影響。
	四二	並不清楚，本單位則多能自我檢討。
1156	建議	針對第二題表示，項目可，但細目應做適度調整，且職位不因應有不同之項目比重，例如主管之領導才能就應列入項目。
1157	二、刪	所列項目，實質上無法測量，亦即無標準。
	建議	針對第十八題表示，但應取消現有之考績制度。 針對第卅六題表示，知能絕對足夠，惟實際會有困難。 建議： 現行制度應予取消，改以績效獎金獎勵真正努者，讓優秀同仁獲實質利益。另凸顯優秀者，而真正不適任者，予以資遣，至於「中庸」者，不獎勵亦不處分。（這是實質操作的困難，理論與實際必需契合）
	卅三	以績效獎金激勵優秀者即可。
1158	二、刪	學識、操守
1159	四十	考評制度
1160	建議	1.建請廢除考績比例之限制。 2.以年終獎金核發之不同來思索改進。
1165	建議	針對第十六題表示，因為屆時均以主觀因素來考量、不公平。
	四二	受考者積極爭取次年考績委員
1170	建議	只要經常更動考績制度，不該設限。
1171	二、刪	學識、才能
	四二	無可奈何

	建議	所謂「考績」，應係指考核績效，在民間企業一般稱之為「貢獻度」，而歸結到最後，應該是指員工工作之效能，使事業能獲得之多少利得來衡量。現行之考績制度及考評項目，存有太多的抽象項目，也因此造成打考績者有極大的裁量空間，在自由心證（或稱個人認知或偏好）之情況，考績結果往往失真。此對於吾人認為「行政機關績效獎金制度」終將再流於形式，或流於分贓。制度之設計及成敗，在於公平、公開而已，符合人性及大多數人期望，請廣聽意見，細心規範，多取法民間企業。
1174	二、刪	操行
1181	二、刪	操行、學識
1184	二、增	性情項下內容「配合度高、敬業態度良好」
	二、刪	性情項下內容「並無好逸惡勞」
	建議	1.單位主管每三個月考評所屬一次，每年有四次平時考評該平時考評估年終考評總分百分之六十。四次平時考核資料由人事單位保管而不發回交各單位主管參閱。 2.年終考核總分佔 40%，加上平時考核 60%，即為年度考績總分，依分數評為優、甲、乙、丙、丁等。
1188	卅三	可區分為適任人員、補充知能人員、不適任人員三種。
	建議	建議修正「公務人員考績法」，取消現行考列甲、乙、丙、丁四類之區分，改為以適任人員、補充知能人員、不適任人員三類。考列適任人員者晉級獎金；考列補充知能人員，保留原俸級並強制參加有關訓練進修，但所參加之訓練進修，不得作為陞遷考核之評分，考列不適任人員者，予以免職或強制資遣。
1191	建議	現行考績制度之立意甚佳，但機關實際執行時因涉及主客觀因素，困難頗多。在公務機關每人因職位的不同，而負有程度不一的職權，我認為有報酬的事項，又可記功嘉獎者，其記功嘉獎排除在年終考績之列。不然形成一件事蹟重覆受獎及得到獎金，形成不公，例如，對一些長年沒有機會於本業外兼辦其他業務者（指有固定報酬者）造成雙重損失，因為各機關間常存有一些所謂肥缺（本業外有報酬者），領有津貼多做事實屬當然，不然可放棄由別人擔任，而因此兼辦年終之記功嘉獎，又列入考績再算成績，實屬不公，故建議純精神獎勵者始可列入。
1195	建議	1.建議公務人員考績法增列一條：各機關辦理考績應注意兩性及各官等間之平衡，其差異不得超過百分之十，以往各機關辦理考績普遍不重視官等平等，往往高官等者考列甲等比例偏高，低官等者偏低，獎從上起，罰從下記，不正常現象影響低官等者工作士氣。兩性平等法已立，亦應注意兩性平等適時導正。 2.建議修改公務人員考績法第九條第二項「因職務異動者俸給總額減少者」修改為「當年職務動者」即可！因為如當年一月至十二月未擔任主管，次年一月擔任主管，其考績獎金的主管加給可以領，沒有道理，沒有盡到一天的義務，享受一年的權利，非常不公平合理，權利與義務應該是對等的，才符合公平正義原則。 3.公務人員普遍缺乏創新簡化工作的觀念，大部分喜歡蕭規曹隨，以致政府效能不彰為民眾所詬病，應在考核項目內將創新的比例提高，以鼓勵公務人員勇於創新。
1197	建議	現行以工作、操行、學識、才能為評定項目為可行，唯其內容及內涵應予配合實務及現況酌予修正。
1199	四二	私下口頭抱怨
1203	二、增	宜分為一、工作績效（分為 1.專業知識 2.品質及效率 3.團隊合作 4.主動進取 5.問題解決/改革創新）二、未來發展潛力及方向 三、考核標準要明確！可分為五等級 1.特優—不斷超越工作目標-5 分 2.良好—經常超越工作目標-4 分 3.稱職—本質嫺熟，不斷達成工作目標-3 分 4.尚待改進-2 分 5.不合格-1 分
	三	品質效率（組織、規劃能力）
1207	二、增	僅保留工作與品德兩項
1208	四二	新進人員，不了解
1211	建議	針對第十二題表示不贊成
	四二	向單位主管申訴

1213	二、刪	學識
	四十	單位一級主管
	四一	不清楚
	四二	不清楚
	建議	對考績制度的意見： 1.個人認為工作績效應該是與工作態度與能力具有直接關係，即使未具有高學識的人，只要工作態度正確誠懇負責，必然勤能補拙，在工作上必有所績效。即使有高學歷，而不能將所學應用在工作上，又有何用？ 2.個人對「行政機關績效獎金制度」能否對所有機關發揮提昇工作績效的效果，持較懷疑的態度。個人認為該制度的實施，應以「情境管理」的方式實施才較合理。例如：在營利事業或工程等單位以績效獎金為傾向，而一般行政機關以績效及晉升官職等為傾向。 3.管理講求的就是合理，限制考績甲等人數是否合理？請問以下的問題：如果有一個單位其現有人數比其原法定編制人數不足時，而工作量不減（甚而反增）的情況下，攤給現有的人，每個人的工作已超過其負荷，那麼在這各單位考績甲等人數亦要受到與工作輕鬆的單位同樣百分比的限制，請問這樣合不合理？ 4.個人認為目前的考核問題，不在甲等人數百分比多少的問題，而是在考核制度及能否確實（符合單位的實際狀況）、落實的問題。限制甲等人數百分比是不公平的，就如同上述的問題。如果考核制度不能確實、落實的話，會迎逢拍馬的人，永遠是贏家。
1214	二、增	太籠統，缺乏評核數據，流於人情形式，應科學化電腦管理，分級分項列管。
	四二	沒有上述之行動
1218	四二	不清楚
1219	二、增	團隊精神、對工作投入態度、為民服務績效、犧牲奉獻精神
	二、刪	學識、才能
1226	三	使命感、責任的認知度及達成度
	建議	針對第二題表示，法條所定工作、操行、學識、才能太過於抽象，建議每個人都要有各自不同意見，建議予以明確化，成長經驗可指涉的概念。 針對第廿四題表示，可以揚棄官大學問大的惡習。 建議： 1.考績法應僅列基本框架，至於實際操作可授權各機關首長，地方政府自己訂定自己之標準，只要不超越框架即可。 2.建議降低考績獎金額，而增加薪給。
1228	四二	怨天尤人、無言之抗議。
	建議	遊戲規則於年初即應訂妥公佈
1230	四二	向機關首長陳述其不滿
	建議	行政機關工作性質，不同於事業機構之以量化為主，業務單位諸如民政局、財政局、建設局…，幕僚單位諸如行政室、計劃室、主計室、人事室…，其業務性質不同，又同屬業務單位或幕僚單位，其局、室間工作性質也不一樣，因此，要建立一套適用於機關中全體致適用之考績制度，的確困難，因此，建議將考績項目分成一般項目，諸如品德、進修、工作方法（態度）…占 50%，專業項目，就其主管之業務，在考績年度開始前，先訂定而在考績年度中予以考核其進度、品質、績效專業等占 50%，簡單說，一般項目是與其他同仁比較，專業項目是看自己是否盡心盡力付出，成效是否良好，兩者考核結果為其總成績。
1233	建議	針對第二題表示，現行考績法是形式、官樣、硬版，為辦考績而辦考績罷了，千年的思維，不能符合現代需求。 針對第十二題表示，特優或特劣 5-10%，其餘甲、乙、中間或普通不發獎金。 針對第卅八題表示，因考慮到內部行政倫理與健康發展。
	四二	情緒挫折、自覺委屈、不公平。

1234	建議	針對第二題表示，原「工作」，建議增加「態度」(工作態度是否盡責、熱忱，比學識才能都重要)。 建議： 1.公務人員學歷、能力再好，沒有敬業精神，一切都是空，考績應著重在考核工作態度。 2.考績委員會，各級長官，其他同級不見得對每個人的情形都瞭解，這些人對不瞭解的人評分，殊不公平，考績應尊重直屬主管，只有直屬主管才能清楚瞭解。 3.考績列甲等人數不應設限，設限只有如現制的不公平的輪流評乙或甲，主管應確實負起責任，好就是好，差就是差，為主管無法分辨則主管應撤換。
1242	二、增	「主要績效」卓著為甲等優先條件之規定。
	四十	本人的績效
	建議	為提昇行政績效，對工作品質低劣者，應建立嚴格淘汰規定。
1251	建議	對每一職位定考核標準，定期(如每月)客觀評估。
1258	建議	針對第二題表示，自行訂定具體之考績項目。
	卅三	具體說明及分數。
1259	二、刪	學識(因為才能可取代學識)
1263	建議	各機關之業務性質不同，很難訂定一套全體適用的績效考核標準。故主管人員辦理考績的觀念和技巧將左右考績結果的公正性及考績制度預期目的的實現。
1264	建議	針對第二題表示，公務人員考績評量不易。 針對第廿一題表示，目標應由上級規定，現由各機關最基層單位提出，一些施政目標皆是簡而易行，且是一般性業務的。 針對第廿八題表示，無時間。 建議： 考績制度訂定消極條件即可，何種情況不能考列甲、乙、丙等。甲等不要有人員之限制，否則會害死主管。
1269	二、增	配合度
	四一	參與機關內有其他社團組織之領導人報告，由他來溝通。
	建議	針對第四二題表示，5.2.6 依序而下。 建議： 1.現行許多機關的用人制度仍不脫由民代或機關首長之親朋好友推荐任用，具有連帶關係，且因關係非常，故受到特別照顧(或在首長旁工作)請問他的工作評量如何公正、客觀。(每年年終評比必然績效卓越)試問有何機關可以超然來評比。 2.現行機關內多內部單位員工人數不一，有的人數多有的少，若以政績制度來論，大單位人數多，打成績乙等較易，而小單位只有3或4人如何評比，年終考績打一半乙等，試問在此種「相對剝奪感」的負面效應會不斷發生。 3.多機關內部簡任職務擔任重要工作者十分多，單位主管對於其表現可能有認為表現平平者，可是為求「相安」、「依靠」，故而每年保障予這些職務者，打甲等，而下層人員則會受到「不公平待遇」。 4.考績制度客觀比重應充分授權予單位主管來評審，不必限定比例，因為限定比例，他無法對全體工作表現優良者予以一定的評比，而受限必須由其中找一個或二個人來作代罪羔羊，不但得罪人，且如何領導人。 5.考績良好者，應公平予以陞遷或調任至適合其性格與表現的單位去服務，達到「人盡其才」的目的實現，而不是年終考績打打分數即可，對自我實現的目標是無法達成的。
1274	建議	針對第二題表示，對於不同官等之公務員(尤其是主管)，應有不同之評定項目，各類細項太多，難以評分。 建議： 1.考績等第應可區分為：特優(值得積極培育為主要幹部，不宜超過30%)；普通(一般表現之人員)；不佳(應檢討是否適任)。 2.以上考績應作為陞遷之依據。

1275	建議	目前公務人員的表現，總體而言比以前好的多，且一直在進步中，雖然還是會有表現較差者，但必竟比例甚微。現考績甲等比例將逐步降低至50%，也就是表示有50%的人員表現平庸甚至是不好，實與前述公務員表現成反比，讓很多人，無法心服，甚而灰心、反彈，讓主管非常為難。如不能恢復原有比例，是否可以以另一種方式慮，也就是把大家正常表現考評為甲，劣者為乙以下，特殊表現者給予優，優者始給予獎勵（金），讓獲甲者在雖不得優厚獎勵（金）下，亦能得到心理的平衡。
1276	二、增 建議	敬業精神 1.考績升等與考績獎金脫鉤。考績不只是獎金問題，更攸關陞遷與退休，故不宜因財政困難而對甲等人數緊縮，方法之一是將考績獎金別案處理，與升等脫鉤。 2.不應對甲等人數設限。就如同老師不會對學生的考試成績先予設限，否則不僅不能鼓勵學生上進，反而使學生惡性競爭或自暴自棄，流弊甚大。 3.落實考核：如對甲等人數不設限，但加強各方面之考核，亦會對各部門主管或者首長形成壓力，蓋如有主管打甲等人數過高，必受嚴格考核，自然有壓力，何須設限，庸人自擾開倒車，亦無實效或創新。
1277	建議	針對第二題表示，操行二字應改為品德。 針對第三題表示，工作績效之表現，始能有所評比。 建議： 1.廢除等第與分數之現制。 2.建議比照公立學校教師年終考績制度。
1278	建議	針對第二題表示，有些「形而上」的項目應刪除。
1280	四十 四一 建議	自己的工作態度 自己 公務人員考績甲等比例從早期二分之一隨著人事制度的健全而慢慢的調高，此為管理制度因時代的演變而走向人性的管理，今政府反而趨向走倒退路，調整甲等比例三分之二甚至有調為二分之一之趨勢，但身在基層，以本機關為例，百分之八十五以上的人大多在兢兢業業的為民服務，只有極少數的人較為鬆散，此種現象不但與現行的四分之三甲等比例不符，且對公務員士氣造成打擊，尤其對主管的領導統御造成無比的傷害，在此建議考績甲等比例仍維持80-85%，謝謝您看完此不成熟的意見。
1282	建議	針對第二題表示，1.請增加勤惰考核，原因：一般主管在打考績時，均把個人在年中之各種假別（婚、喪、生育）列入考量與其喜好存於心，不如法條化，讓考績制度更公開、公正。2.獎懲分數不應併入，應另加減，方合獎懲原意。
1286	建議	針對第二題表示，未能落實，建議廢止。 針對第十二題表示，不贊成。 針對第廿題表示，易造成機關人員衝突、對立及不公平。
1287	建議	熱誠努力、負責、盡職、和諧、進取、樂觀…等工作態來自於個人性格之成熟度圓滿度。性格成熟的人不可能變壞，縱使考績受限也不會不平衡（逆來順受早已稀鬆平常），性格成熟度不太圓滿的人（有可能變好，卻不是因為考績乙等原因，最大的可能是人生的劇變），不容易變好，考績不根本轉變因素，連續打乙等只有讓之更加沈淪，打甲等可能稍有激勵，但大都是認為應該的「終於主管良心發現」。一般公務人員95%以上兢兢業業辛勞備極，年終多一筆酬勞能堪安撫，何必改成輪流的方式，無濟於事，只有造成同仁間、主管間之猜忌不安。辦公室的氣氛和樂團結也是個人身心安置的場所，何忍看到沮喪的同伴，除非有惡劣之行為，無心之過都需要包容，本人贊成不應受限。
1289	二、刪	操行中「愛國情操」。
1291	四 四二	工作績效 自認倒楣
1294	二、增 二、刪 建議	服從性、主動性、配合度 學識、才能可合併 針對第卅四題表示，人多嘴雜，太重「情」。
1295	二、增	人格特質、工作態度、學識才能、工作績效、操守。

	建議	考績制度之好壞，不在制度本身，在於考核者是否憑良心對部屬之工作績效加以真實的考核，有些主管比較「忠厚」，對績效不佳的部屬亦「不忍心」評列乙等或丙等；有些主管更有私心，對「自己人」不管好壞，一律甲等；有些則相當公正。因此如何使主管能真實的考核部屬，才是考績制度健全與否之主要關鍵。
1296	二、刪	學識
1297	四二	找主管討論
1298	建議	各級政府機關之「考績委員會」之組織，運作方式應予以明確規範，俾利公務人員考績制度之落實。
1300	建議	1.工作要量化，評比逐項檢討。 2.各機關單位之工作量要評估並比較單位間工作量，各單因工作性質及業務之亦同，可定不同之比例。 3.個人考績（績效）除直屬主管外，另相關業務之主管亦可考核，易設定不同之比例使考核更客觀。
1302	建議	針對第二題表示，大分類沒問題，其細項似應調整，以符實務。
1303	建議	1.針對即將實施之「行政機關績效獎金制度」之落實宜對考核之相關項目內容及辦法配套措施儘早訂定頒佈作法，以便讓各公務人員了解遵行辦理。 2.當相關考核內容辦法公佈後，公務人員就依照政府實施之「行政機關績效獎金制度」貫徹實施。
1305	建議	針對第三題表示，團隊合作表現，溝通協調能力。
1306	二、增	團隊精神或與同事合作關係等。
1307	三	綜合以上四項之整體表現
	建議	1.不論制度如何設計，成敗關鍵在於執行者（人）的因素，個別主管及機關首長對於考績制度之認知、評價與操作實務均對制度成敗有影響。 2.考績制度重在確實考核年度整體表現與績效，應排除獎金因素，而作為受考人陞遷、培訓、淘汰等激勵（提昇公務人力素質），重要參據，真正發揮考核工作績效功能，對整體施政績效才有幫助。 3.試辦中之「行政機關績效獎金制度」，如各機關能否訂定客觀明確之施政評核目標，則不論團體或個人獎金部分，均易流於形式及分贓結果。
1309	四一	上級機關長官
1312	建議	1.依法年度有記功、嘉獎時，辦理考績時，應予加分，惟作業時單位均未計分，因為常記功獎勵者，績效本就優異，原考核成績已高，如再加分，可能達到九十幾分，甚至破百。如此，此一規定形同虛設，是否宜修正。 2.國防部軍職人員只要未受懲處，記嘉獎乙次以上者均可考列甲等，何以公務人員不可？為何一個兩制？
1316	建議	行政機關公務人員執行業務均為滿足社會大眾之需求，施政目標達成，並非研究發展單位致力於創新，實際上，施行績效獎金制度，對行政機關公務員執行業務並無多大實質效益（因行政單位公務員對自身業務均為包辦制）。
1320	建議	考績等第因涉及公務人員權益頗大，公務人員難免很在意，對考績之評列等第，最好以明文列舉不得考列甲等、乙等之條件，而不是以限制考列甲等比例為限，讓主管以輪流評列甲、乙等方式評定考績。目前又開始對考列甲等比例限制，又回到十餘年前的規定，對公務員士氣是一大衝擊，認為會輪到乙等者，就有士氣低落的表現。
1323	二、增	工作績效
1324	建議	建請考試院修正「公務人員考績法」甲、乙、丙、丁四等為適任人員、補充知能人員、不適任人員三類；考適任人員者，晉本俸或年功俸一級並給予一個月俸給總額之獎金，考列補充知能人員者力，保留原俸級並強制參加有關訓練進修，但所參加之訓練進修，不得作為陞遷考核之評分；考列不適任人員者，予以免職或強制資遣。
1325	二、增	以工作為主
	二、刪	操行、才能等屬道德規範之評估。

1329	建議	希望考績制度能落實，不受人情束縛與壓力，致真正辛勞工作一年的同仁反被犧牲，但又無法為其爭取，深感遺憾，天天沒事可做的專門委員一定要考列甲等嗎？辛苦的人拿乙等公平嗎？請問這些問卷能生效多少？如今我雖已想退休，但希望未來菁英有公平的待遇。
1331	四一	有些主管例外
	四二	每個人表達方式不一
	建議	1.訓練主管均為不鄉愿的主管。 2.強制機關首長淘汰一定比例的公務員，除非該機關之績效受肯定。
1333	建議	針對第二題表示，制度很好，但民族性因素，往往無法確實考評。
1338	建議	針對第二題表示，但最重要的是要落實。
		針對第廿七題表示，但往往不夠客觀。
		針對第卅二題表示，但應具具體事蹟避免排除異己。
		針對第卅五題表示，部份的主管會偏心、鄉愿。
1341	建議	年終考績的評核不甚公平，原因出在比例制度根本沒有考量一個單位的工作量及工作的性質，而且目前的考績制度對於功獎的考量太倚重，本人建議真正績效所給予的功獎可以核發獎金鼓勵，因為有些單位工作量大且均屬業務內應做的工作，根本沒有功獎可記（或是有些人比較老實，只默默的工作而不計較功獎，反而這些人的考績甚至陞遷都會受到影響）。
1342	二、增	服務熱忱、工作態度
	二、刪	工作能力與才能二者難以區分，似無分訂兩項之必要。
	建議	對於機關員額人數約 15 人左右者，實不宜以甲等人數比例設限，造成努力工作者仍必須因為甲等人數限制，而以輪或抽籤方式改列乙等，實為不公且失去考績制度之真義，建議授權予機關首長決定。
1345	三	操守、團隊精神
1347	建議	1.建議獎金併入年終工作獎金。
		2.目前考績獎金甲等占多數，形成對乙等之少數人之否定，易使被考評乙等者心生怨懟，甲等者則無獲得激勵之感覺。
		3.「獎」的主要精神為激勵優秀者，故建議獎金併入年終工作獎金，保留部分經費，做為對少數優秀人員（如約 5%）之獎勵以及榮耀。
		4.總之，現制為凸顯少數績效不佳者，使甚不滿，消極怠工，如能依建議方式修正，則可凸顯少數績效優良者，促其再上層樓。
1351	建議	考核制度雖好，但有實際上的困難，如能與獎金脫鉤，作為受考人將來陞遷調職之參考，當更具實益績效獎金制度，團體與個人部分，如能與年度考績相結合當更具競爭意義，對團體及單位之目標管理更有助益，待遇合理，考核具體，有助機關人力之精簡。
1355	四二	囂張型：挾怨抱報，找人關說。
		保守型：自我檢討，改變自己。
		消極型：消極怠工，亟待開導。
1356	二、刪	學識與才能合併。
	建議	目前考績甲等人數比例之設限是針對機關，但實質上是機關內部各單位依比例上限予以考績，形成業務量超負荷單位考列乙等之人員，實際上比它單考列甲等人員更辛苦，更有績效，造成員工心裡不平，宜針對此一現象建立機制，以昭公允。
1357	建議	考績以比例設限，造成各單位分配甲、乙等人數之結果，並無法真正達到公平審核之目的，且大部分機關主管並不願以其位於得綜觀該單位同仁個別表現優劣之立場打考績，而係以分配人數，要求各小主管自行選擇應考列甲、乙等之人，此對於業務十分繁忙而每位成員表現差距不大之情況，容易造成不公及困擾。至發放個人績效獎勵金制度，對於相互合作擷長補短及表現相差不大之小單位（如科）並不適合。
1364	建議	針對第二題表示，工作百分比應提高。
1369	建議	1.宜落實公務人員考核，應徹底公平公正務實針對工作態度、工作績效、服務熱誠、品德操守四大重點確確實實秉公評鑑，可提昇公務員士氣，勿因受限比例門檻而淪為輪流考乙等，對認真負責，勇於任事的優質公務員造成負面衝擊，喪失考績功能。
		2.修訂為一律沒有獎金為基礎出發點，而透過公正考核，對實質績優者予發獎金：參考私人企業的績效考核來激勵優秀公務員。

1370	建議	針對第十二題表示，但考績獎金之發給宜再作調整，以免考列乙等者認為獎金縮水。 針對第十九題表示，但要積極，確實落實，首長不應有個人偏好。
1372	建議	針對第三題表示，態度好自然有績效。 針對第七題表示，很多人受自吹。 針對第八題表示，會造成互相傷害。 針對第九題表示，可參考。 針對第十題表示，選對象有落差。 針對第十四題表示，不見得公平。
1376	四二 建議	依個人人格特質，而採取不同方式表達上述各項均有可能。 1.部分公務人員將考績獎金視為待遇之一部分，早已深入人心，因此，考績比例設限，引發困擾，乃屬必然，請多宣導行政院人事行政局朱局長所言：考列乙等，係大多數公務人員之一致性表現，考列甲等為當事人有較優表現。 2.依常態分配，一機關中多數人表現中等或中上、中下，獎優懲劣，應為接近兩端之5%部份，其與現行首德功說限制考列甲等為75%（相對而言，乙等25%），或將來法制化之三分之二甲等，不盡相符。 3.績效獎金制度之實施，對行政績效之提昇應屬有限，而其中屬於工作績效層面，應不僅以「結果」或「完成」為檢視重點，過程中的「創意」「主動」「積極」等工作態度，亦應予以考量，惟上述工作態度於考績評核制度中，又會受「主觀」「是不公正」之質疑。
1378	二、增 四十	研究與創發 在於自己的工作表現
1379	建議	1.公務機關各個職位均有其功能，各部門間亦有差異，倘以部門間比較，較易凸顯政績之部門工作相對對象獲得績效，對於幕僚或不易彰顯政績之部門人員而言，則無法獲得較好之考績分數。 2.第一及第廿六題目，似乎有競合現象。 3.考績已淪為變相加薪或減薪，真正可以同仁工作表現給分之主管並不多見，人情壓力及私心仍佔重要因素。 4.同事間或部屬對主管評分，易造成挾怨抱負或造成偏重人際關係的經營，主管反不易指揮部屬。 5.要能落實考績的精神，建議比照企業界能夠有淘汰的制度，而非過度保障形成只要沒有大過錯，縱使沒有貢獻亦可照領薪水直至自願退休。 6.以簡、薦、委不同官等給予不同考核次目，事實上工作的分派通常不會只考慮官職等，而係依其工作能力，專長等因素考量倘依官職等區分，將產生同樣的工作性質，將因承辦人職位之不同而有不同考核方式。 7.精省後，股長已非主管職務因本辦公室人員規模仍大，所以仍維持由股長負責整合協調之工作，但對所屬同仁之考績並無建議及考核權力，形成各顯神通，而科長等長官對其真正表現並非完全清楚，考績分數不一定可以呈現事實。
1385	二、刪 建議	學識 1.建議對機關考績委員會委員，人事單位主管，單位一級主管、二級主管以及基層承辦人深度訪談，增加本研究之效度。 2.考績經常困擾單位主管及人員，且大單位、小單位受評方式也常不同，小單位因人數少，經常合併早單位一起考評，各單位間就常有所堅持，不然就將問題交給考績委員會。 3.約聘人員沒有考績，不具獎懲誘因且遇缺不補，為公務機關中頗嚴重的問題，建議納入考量。
1396	四二	調、離職
1399	建議	限制考績考列甲等比例之作法，長久實施下來造成齊頭式平等之不公平現象，不論單位績效或人力之情形，均受此保障或限制，實宜重新檢討。
1400	建議	現今單位內之同仁，部分表現不分軒輊，但限於升等比例，只得有所選擇。如是，建議甲等比例可不設限，只要表現符合一定程度者均可列甲等，但整體甲等之獎金可改為現制之九成，以平衡考績獎金之支出，至於對於個人績效特優者，則可考慮給予額外之獎金。

1401	建議	希望各單位重視績效與工作輪調，每年初即自訂考評項目與預期工作目標，獲得同仁認同後實施公布，待每年十一月提單位自評結果與流程，由上級單位審核該單位甲等比例與建議下一年度之改進重點。如果機關施政績效可與年度預算調幅相關，即人事管理財務管理相配，或可發揮企業效能。
1403	建議	針對第十二題表示，應以乙等為常態，表現突出者再為甲等。
1404	建議	1. 考績與獎金務須分離。 2. 考績結果不作為獎金多之源頭，而係結合訓練、昇遷等，如此，才能發揮較積極正面的功用。
1406	建議	考績應考量工作性，難易程度複雜與否，加以衡量。
1411	二、增 二、刪	工作意願、工作能力 操行、才能
1412	二、增 二、刪	服務態、獎懲（功過） 學識才能、人格特質
1412	建議	1. 考績制度是考核公務員勤惰、工作績效為主要目標，公務員依憲法應考試及格、實習及格，派代權理，如何因考績列丙予以資遣（32 問卷題）是違法違憲之舉。除非依法，不得解僱（違反法律—貪污瀆職判刑確定外）。 2. 考績甲等人數比例要採常態分配模式，則因各機關特性各殊，強求量化，可能損及質化。 3. 把考績作為獎懲（功過）依據係倒果為因，不合理。 4. 人性管理（Y 理論）較獎懲（x 理論）為佳，兩者交叉運用，可互補優缺點。 5. 不思鼓勵公務員向上提昇服務品質、友善態度，一味打壓公僕服務熱忱，勇於任事有擔當肯負責精神，用考績作為獎懲，恐失之中庸。 6. 考績甲等比例只可規範一般公務機關如對單一窗口服務機關（戶政、地政等）是否可行不無商榷，貫徹同工同酬，不宜用比例限制。 7. 政黨輪替，不宜標新立異以公務人員福利權益作為實驗品，犧牲廣大公僕應有權利。
1413	二、增 二、刪 建議	團隊合作精神 學識、才能 1. 簡化考績作業程序。 2. 研究採行二端考績法之可行性。
1415	二、增	工作量、作業成果及品質、服務心態與熱忱。
1416	二、增 二、刪	團隊合作、態度、民眾回應能力、效率。 學識
1418	二、增 三 建議	個人績效 品德操守 針對第四題表示，如果考績公平時方可做以上之準據。
1419	二、刪 建議	年資 主管應接受適當訓練，以真實反映考績結果。
1420	二、刪 建議	學識、才能 針對第十六～廿二題表示，沒見過該制度之內容資料，以下不予填寫。 建議： 考績者，應為考核公務人員之工作績效，而公務體系中，各機關單位或機構，其工作性質各不同，甚或殊異於民間企業，亦即如何將各公務人員之工作績效，予以客觀地、明確地量化，實為考績制度公平、成敗之關鍵。中央對考績制度，僅做上位之規劃、規範，適度授權給各體系機構做技術性的自主。（公務員有依法行政的義務，上下服從的義務，惟更應落實分層負責的制度。）
1421	建議	1. 全國統一的考核制度。 2. 考列甲等人數不超過四分之一，但列乙等者仍可晉級而從獎金上給予區隔減少。

1422	建議	1.人的觀念與機關文化不改，再好的制度也會被執行偏差。例：官僚氣息：官越大，學問越大，越可不做事，但一定拿甲。裙帶關係：自己人絕對優先拿好處，非好處，即使是自己的責任與任務也要設法推給別人。明顯事例，科長的寵員，處長的秘書，絕對不能給乙，因為他們做了許多長官的私事，給乙之後，私事可能辦不好，影響長官公事至鉅。公私不分：本機關向來是政務官的秘書，長官的秘書，政務委員借調半年多的人，絕對不能乙。不問績效，這叫考績嗎？威權主義：長官通常自以為「有權」考評下屬，此等單向上對下的評估方式，常賦予品德不好、能力甚差、懶惰苟且的長官，用來對付不與他個人合作、不願掩護他個人缺失，不屑諂媚巴結他的下官，最好的挾怨報復的工具。齊頭式平等：新的獎金績效制度，已有人提議因各單位業務性質不同，難有一評比標準，故最好採「輪流」的方式。這方式就好像目前公務機關「模範公務員」多從資深的輪流當選，諷刺的是不做事、愛推事的長官，通常都很資深，因此，看在新人眼裡，不做事、愛推事才是模範。 2.建議改採 360 度考評制度。