



針對考績法相關疑義之說明分析

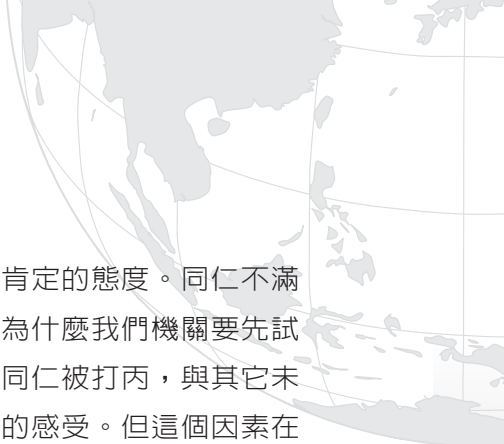
一、對考績試辦的說明

98年所謂的考績試辦，只是要求按現行規定確實辦理考績，因為現在考績制度的運作，連起碼的「依法行政」都做不到。本次試辦，原為本院自行辦理，但本院有人希望行政院人事行政局配合辦理，人事局礙於情面，只得挑選八個機關進行試辦，這八個機關在未經宣導和規劃的情況下，試辦成績並不理想，這是本院無法掌控的狀況，實不足為訓。

試辦的過程中，非本院的若干機關表示「沒有法源依據，因此不忍心打同仁丙等」。現行考績法難道沒有丙等的規定嗎？只要確實考核，依法行政，難道整個機關沒有任何人該列丙等嗎？考績法試辦的結果，更凸顯一個問題，就是「丙等沒有比率規定，就形同虛設，幾乎不會有人會被列丙等」，那我們的考績法改革仍將原地踏步。

試辦過程雖然也引起許多同仁的質疑，

關中，99/3/24
與立法委員餐敘提供之
說明資料



但多數同仁對於改革考績法則是持肯定的態度。同仁不滿的意見中，一個很重要的原因是「為什麼我們機關要先試辦？」，由於試辦的單位必然會有同仁被打丙，與其它未試辦的單位比較，會有相對不公平的感受。但這個因素在考績法修正案施行於全國之後，便可自然化解。民國90年起，甲等比率由88%下降為75%，為何沒有任何反彈？那是因為「大家都一樣，非獨薄我」。因此設定丙等比率之後，大家在公平的基礎上，相信可以化解這種疑慮。

二、考績法修正的理由及民調顯示的訊息

(一) **修正理由**：公務人員是組成政府的主體之一，而政府存在的目的是為了服務人民，滿足人民的需求。現在人民對於政府的滿意度並不高，公務人員做為組成政府的一份子，實難以推卸其責任。為政策負責是政務官的基本責任，由選舉或由任命者隨時決定其去留；常任文官則要為行政效率承擔責任，並由考績法來評定其績效。我們必須了解，人民對於政府效率的要求與日俱增，績效的要求已經提昇為一種責任，績效最差的人員或團體，難道不算是未善盡責任嗎？我們必須透過績效的提昇來回應人民的期待，而績效表現也是政府統治的正當性來源，當政府績效日益下降時，必然會侵蝕治理的正當性，導致治理的危機。


(二) 民調訊息

1. 民調結果87%支持考試院推動考績法改革；90.7%認為有淘汰機制，對於認真工作的公務人員才是一種鼓勵；79.3%支持在淘汰之前給予輔導訓練的改善機會。這些數據清楚地顯示考試院的改革有方法、有配套，並獲得大多數民意的支持。
2. 民調清楚地顯示，14.2%認為公務人員非常優秀或優秀，46.3%認為是稱職。但有25.7%的民衆認為公務人員表現欠佳，3.6%認為是惡劣。我們設定丙等3%，還給予輔導改善的機會，平實而論，與民衆的期待還有落差，顯示我們已經考量採取了溫和漸進的改革。（如果依照民意，表現欠佳的公務人員其實是該拿丙，惡劣則是丁等。）

三、現行考績法為何不可行？

目前的考績法，有許多問題是執行面因素，因為考績對於後續的升遷、獎金都有相關，主管既沒有誘因，也沒有壓力需要正確考核；二種因素相加之後，迫使主管更不願意去為考核負責。除了執行面的問題之外，還有若干法制面的缺失，這些缺失也間接造成執行上的困難，包括：

- (一) 只有績效評估，沒有績效管理：現在的考績法只對



績效進行評估，缺乏策略性的規劃，無法透過績效評估的手段達到績效管理的目的，也就是無法提升組織績效，無法持續性的改善個人績效。

(二) 考績結果無法協助員工生涯發展：考績法除了評估個人績效之外，還應對個人成長提供有效的資訊，並藉此做為人事運用的依據，但目前的考績法無法達到這個功能。

(三) 缺乏團體績效評估：績效管理應以團體績效為主，連結個人績效，如此才能透過組織績效帶動個人績效。（如果每個公務員都很好，為何整體績效不好呢？其中原因之一就是缺乏策略性的連結。）

修改考績法，除了法制面的革新之外，也希望透過法制的修正，提高考績法的「執行力」，因此在執行層面，增加許多機制（例如：申訴制度、面談機制、主管為團體績效負責等），讓主管有壓力、有誘因必須正確考核。

四、增列優等的原因

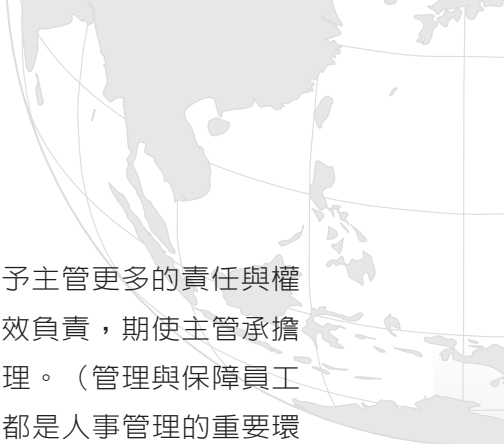
(一) 考績法現在的實際情況是75%的人列甲等，當一個組織中有四分之三的人都列等最好的等次時，根本起不了任何激勵的作用，多數人反而認為是「理所

當然」，被考列乙等的人就成了績效不佳，他們反而自認為是被懲罰，不但忿忿不平、抱怨連連，申訴的情形也經常可見。

- (二) 真正優秀或惡劣的公務人員其實是少數，但目前的考績制度是優秀者沒有受到鼓勵，惡劣者沒有受到懲罰。增列優等就是要鼓勵真正的優秀者，考列優等人員，除了增加考績獎金之外，在陞遷法還規定予以優先陞遷，以快速拔擢績優人員。丙等3%的比率，也是為了警惕極少數績效不佳者。政府肯定多數工作認真、優秀的公務人員，但政府不能因為少數工作能力與態度不佳者，就背負了行政效率不彰的刻板印象。如果放任少數公務人員績效不佳、影響政府的行政效率，就是政府的失職。

五、政府冗員過多，保障過度，如何解決？

- (一) 政府冗員過多、保障過度的問題，在人事管理層面，首先是透過考績法的修正，強化管理的機制，而這一套管理機制衡量的指標就是「績效」及「態度」，這也是目前人民最重視的二個指標。對於績效不佳或服務態度不良的公務人員，予以緩和退場的機制，以減少政府冗員。其次，保障過度的部



分，本次考績法的修正，賦予主管更多的責任與權力，但主管也必須為團體績效負責，期使主管承擔團體績效及有效進行績效管理。（管理與保障員工兩項政策雖然方向不同，但都是人事管理的重要環節，目前考績法的政策方向是強化管理，但配套的作法是增加申訴制度，俾使二者取得平衡）

- (二) 組織層面，立法院已通過中央政府機關總員額法，對於政府員額進行總量管制，不至於再有膨脹的情形。