



文茜的異想世界——關中院長訪問篇（節錄）

時間：99年4月8日下午5：30~6：00

地點：中國廣播公司10樓

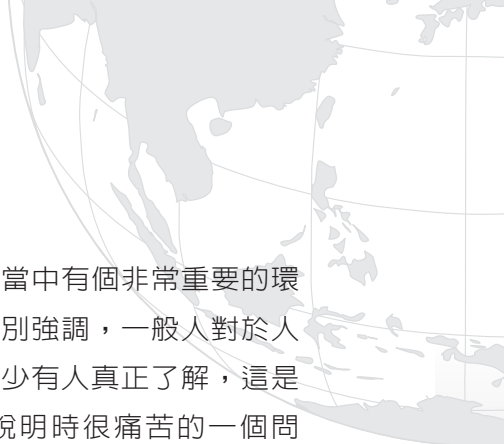
主持：陳文茜（以下簡稱陳）

受訪：關 中（以下簡稱關）

陳：我們今天現場訪問的是考試院長關中，關院長好！

關：妳好，文茜小妹好！

陳：台灣現在正在進行一個非常重要的國家體制改造運動，這個改造運動是關於公務人員考績法的改革，該不該打丙等？丙等到底該有什麼程度的公務人員該被淘汰？前幾天我也訪問到苗栗縣長劉政鴻，也訪問吳敦義院長，今天我們訪問到考試院長關中，這是總統約集五院院長時，您特別提出來的考績制度改革報告。關院長，可否談一下您的原始構想？當然有一部分的人會覺得公務人員太糟糕，該改革，照連勝文說法應該淘汰百分之二十。



關：這個問題是整個公務人員體制當中有個非常重要的環節和樞紐。我必須要在這邊特別強調，一般人對於人事問題，尤其是文官的法制很少有人真正了解，這是我們今天擔任這個工作對外說明時很痛苦的一個問題。

一、事實上，從一九八〇年代以來，全世界就進行政府再造和文官制度的改革，西方國家可以說有很大的進步，但是坦白說我們在這方面的進步很少，甚至還退步，這是很不願意講的一句話。二、現在全世界處於全球化時代，國家要面對競爭和挑戰，中華民國在全世界的評比中逐漸下降。我們在民間企業指標的評比很強，但政府的評比很低，這顯現出我們政府的效率不如民間。三、人民對政府的期望，今天老百姓和過去最大的不同點在於資訊發達、教育普及，他可以自己判斷這個政府是不是他可以支持的，如果他看到這個政府的效率低落、公務人員服務的品質不如預期的話，他會對政府失望。所以一個政府，如同我們常說的你的統治要有正當性，現在還講良善治理（good governance）靠的就是公務人員本身的能力和服務。有人說公務人員的能力都不錯，考試都是那麼激烈的競爭，這我承認，但是你功課再好、再會考試，並不代表你的服務和你的績效好。這和你認不認

真有關係。

陳：其實在一般企業當中，它的管理非常重要，就是賞罰分明，但我們現在的公務體系做不到這一點。


關：完全沒有，現在的考績法是徒具形式，我們有這麼一個考績法，但我們並沒有按照法制、規定去做。

陳：我看到您寫的，現在根本是人人有獎，人人輪流打乙等。

關：甲等和乙等輪流打。

陳：就是今年甲等，明年乙等，不管怎麼樣都會輪流到。

關：事實上，絕大多數都是打甲等，現在是百分之七十五，過去曾高達百分之九十以上。乙等和甲等都拿獎金，乙等拿半個月、甲等拿一個月。因為差半個月，打乙等就認為自己被看不起、被排斥，就心生不平，其實只是獎金多少而已。我常說一個制度如果人人有獎，那這個制度還有什麼考績的意義在裡面。所以我們現在的考績制度是只有獎金，沒有考績。事實上考績在公務人員體制上並不是公務人員的權益，它是一個管理。妳能想像在一個組織當中如果沒有管理，這個組織會變成什麼樣子？就變成沒有公平性、



沒有是非、沒有原則、沒有紀律，大家就是和稀泥、只求相安無事。

陳：您講得太對了！

關：現在政府狀況就是如此，但是為什麼公務人員他願意維持這種狀況，我認為公務人員也是很無辜的，我必須要替他們講話，這並不是他們願意這麼做，而是制度造成的，所以我們必須從制度面著手。

陳：是不是想要認真做事的人在公務體系會倒楣？

關：不是會倒楣，而是你沒有得到特別的鼓勵，鼓勵有限，因為大家都差不多。

陳：所以您希望甲等、乙等之外增列一個丙等？！

關：丙等本來就有，但是很少有人去打，根據我們的紀錄，過去十年是平均百分之零點二，去年是零點一，所以它在這種情況之下是非常的特殊；而且多半被打丙等是他犯了一些罪行，例如性騷擾、行為嚴重不檢，從來沒有人是因為工作表現不好被打丙等，所以它不是考績，因為它和工作表現無關。所以我說考績法是一個失靈的制度，其原因在此。


陳：您提出這個制度，您希望丙等要列入考績的思考裡頭，列入之後要用什麼方法去淘汰這百分之三左右的公務人員？

關：嚴格來說，以考試院提出的版本幾乎不可能淘汰公務人員。我們現在規定是連續三年拿丙等就要退休或是被資遣，我們算過這個機率是百萬分之二十七，這個數字是天文數字。

陳：您不要讓我們的聽眾朋友空歡喜一場，他們本來以為您要淘汰百分之三的不肖公務人員，現在又沒辦法。

關：我必須要強調這是誤會！我們從頭至尾的設計不是為了要淘汰公務人員，當然一開始的「獎優汰劣」只是一個名詞，但後來我們不用這個汰字，我們根本不願意去刺激公務人員，後來採用「獎優輔劣」來輔導公務人員。

我們的目的是要提醒公務人員，如果你表現不好的話，你會被打丙。如果你認為拿丙不好看的話，你就接受輔導，或是明年好好努力不要再拿丙，就是這麼一個目的。但是就這麼一點點改變，我認為就足以改變公務人員的整個觀念和作法。因為在公務人員體系當中必須建立一個觀念就是我得到的獎金和我的工作



表現是成正比的，表現的好多拿一點，表現的差少拿一點，表現不好不要拿，就只是如此而已。

陳：請教關中院長，在這種情況下，什麼人會被淘汰？在您的百分比中，他是在什麼樣的狀況接受輔導？所謂的丙等連續三年，究竟是什麼樣的狀態下，您會淘汰他？

關：第一年拿丙的話，我們會輔導讓他接受訓練；第二年繼續拿丙的話，就降級或是調整職務；第三年拿丙就表示他根本不想改正，他是放棄他自己，既然這樣就安排退休或是資遣。事實上並不是免職，不會影響公務人員的權益，因為這涉及公務人員工作權問題。我們憲法第十八條，人民有應考試、服公職之權，我們要保障公務人員的權利。

陳：所以您們要如何處理他，退休或是其他方式。

關：他還是可以退休，按照年資，符合退休就退休，如果不符合就資遣。基本上，如果他真的不適任，真的不想做事情的話，就要讓他離開。在公家機關如果保留這種人，就會影響到其它想要認真工作的人，大家都不要做事，都一樣嘛。所以我們現在的制度是做不做、做多做少，結果都差不多。有人說這是為了維持

和諧和團結，但古今中外沒有這種邏輯。甚至我們一提出就有人反彈表示：「打丙是抹煞公務人員的人格。」那我們從小到大唸書，舉凡考試拿丙、不及格、補考、退學等，這些人難道就沒有人格嗎？難道那些被民營企業淘汰的人就沒有人格？民營企業的淘汰率是百分之五至十，全世界所有文明的國家，其丙等都維持一定比率。

陳：高科技公司維持的是百分之十五的淘汰率，因為他們認為沒有這麼高的淘汰率，他們沒有辦法找到最好的人才。

關：當然公務機關不能和民營企業相比，因為民營企業基本上是利潤取向。我們基本上把公務人員當作是國家一個安定的力量，但是這個安定的力量必須是讓人民信賴的，如果人民不信賴你，那這個安定力量就不再是個安定的力量，這是我們推動改革最核心的一個理念。

陳：自從關中院長提出公務人員改革之後，有幾項民調顯示：有百分之八十七的一般民衆支持關院長所提出的公務人員考績制度改革。公務人員自己本身呢，他們的態度又是什麼呢？

關：我們曾經做過調查，把學者、專家和公務人員分開，公務人員裡面又分為主管和非主管、高層和基層，我舉理論上最反對考列丙等的基層和非主管人員為例，差不多是三分之一贊成、三分之一不贊成，另外三分之一是沒有意見。換句話說，我們把沒有意見的人解釋為：「你怎麼改，都對我沒關係，反正我是不會被考列丙等！」所以大概是這種心態。基本上，是有一些人強力的反對，但我認為僅代表一部份的公務人員，並非是大部份的公務人員，這是我個人的看法。

陳：基本上只要你不被打丙等就不會有問題。請教關中院長，有些人從選舉角度觀看，認為您的作法會把國民黨毀掉。

關：我別的不敢講，我這一生不知是命中注定還是因緣際會，我介入政治三十多年，大部份時間都在從事黨務工作，所以我想我對於選舉、對於民意、對於基層公務人員，我相信我有一點認識。我認為今天的台灣，民主、自由、開放已深入民心，所以人民對執政者的期望就是改革，不改革就沒有改變，沒有改變就沒有政績，這是一個非常基本的邏輯。我認為今天發生問題，你不去面對它、不去處理它、不去改變它，人民會失望的，這是我的一個基本看法。

陳：您認為民意比這些少數公務人員重要？

關：不能這麼說，基本上我從不把公務人員和民意視為一個對立面。像做民意調查，他不會先問你是否是公務人員？事實上，我相信很多公務人員也在民調中表達了意見，如果把這問題二分法，我認為是不對的。

基本上，絕大多數人認為一個理性的改革、溫和的改革、緩進的改革是能夠被接受的。今天反對的人有兩個基本原因：一是對現在制度的不信賴，現在沒有按照規定去做，怎知將來會按規定去做呢？所以現在所有提出反對的理由都是針對現在制度提出質疑。二是對未來的不確定感，不知道改革結果是否會影響他，如果真正了解我們的改革草案後，大家應該會慢慢了解及接受。

何況我們也是從善如流，推動改革還是要多聽大家意見，不要認為人家講的意見都是不對的、都是偏激的，我們盡量虛心去接受。舉例，十年之內三次丙等才能走人，這完全是接受學者和大家的意見，比原來規定更寬鬆。它是有道理的，主要是受限於大法官的解釋，行政懲處追究期限最長為十年。我們考績法至多是個管理措施事項，不能超越其他的法律事項，所以我們願意接受這個建議，我相信如此對公務人員的



衝擊力會更小。

陳：如果按照您說的十年內三次考列丙等，才強迫退休或是資遣，那可能不是百萬分之一的機率，而是千萬分之一的機率。問題是您覺得加上丙等，公務人員就會警覺，他就不會吃大鍋飯。

關：我們主要是提醒公務人員認真一點，我們對公務人員的要求就八個字：「認真工作、熱心服務。」我常講公務就是服務，今天的人民不會接受政府二流的服務，所以我在政府工作，我常常想政府提供的服務是否能讓人民滿意？這是非常重要的觀念。如果政府官員都能有此觀念，不論是政府的效率、人民的支持度，就只會增加，不會減少。

陳：謝謝關院長。