



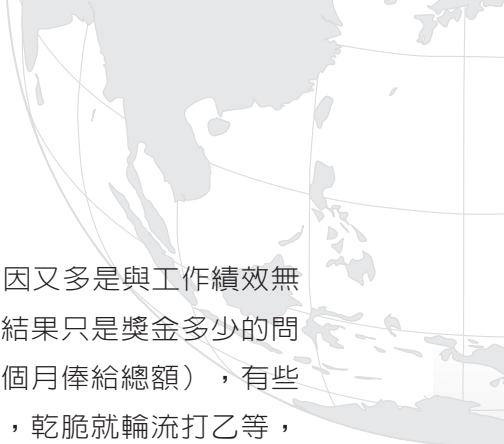
以修正考績法做爲革新文官制度的樞紐

考試院研擬完成的公務人員考績法修正草案，已在本（99）年4月7日送立法院審議。本法草案的修正要旨之一，在於將績效管理的理念注入於考績制度中，並以落實功績主義來鼓勵公務人員積極任事，達到提升政府行政效率和國家競爭力的目的，進而提供令民衆滿意的服務。

考績除了是考核公務人員工作表現的方法之外，也是公務人員陞遷、俸給、培訓和褒獎等人事管理的重要依據。考績的結果，也可用來檢討任用是否恰當及考選的效度。換言之，文官制度的運作能否發揮功能，考績制度的健全實具有關鍵性的樞紐地位。

當前考績制度實施的情形，存在著許多大家都知道，但卻不願意面對的缺失。儘管考績的結果幾乎是人人有獎，但由於考列甲等（頭獎）是乙等（普通獎）的三倍（75% vs. 25%），考列甲等的不認為是個榮譽，考列乙等卻自認相當委屈。至於考列丙等

關中，
載於公務人員月刊
99年5月號



的少之又少（0.1%~0.2%），且原因又多是與工作績效無關，所以也無人在意。既然考績的結果只是獎金多少的問題（甲等一個月俸給總額，乙等半個月俸給總額），有些主管為了使大家高興或減少不高興，乾脆就輪流打乙等，或把甲等集中給高階主管，或者把乙等優先分配給新進人員、受訓人員、升官人員，婚喪產假人員，……這種不按規定打考績的「潛規則」，已主宰了考績制度二十多年。大家都知道不合理、不公平，但在可以平分獎金的心態下，也默許這一被扭曲的現象繼續存在，久而久之，便已積非成是。總之，現行考績制度實施的結果不但失去了激勵的功能，也無法建立績效管理的文化。考試院為文官法制的最高主管機關，面對「只有獎金，沒有考績；只有獎勵，沒有懲罰；只有評估（形式大於實質），沒有管理」的考績文化，我們沒有視而不見或無能為力的權利，因為「我們不做，誰來做呢」？

西方國家在1980~1990年代興起政府再造運動，積極推動文官制度的改革，其核心理念之一即是革新公部門的績效管理制度，但我們卻是原地踏步。近二十年來，我國由於民主政治的發展，加上全球化的興起，人民對於政府的期待日益升高，我們的文官制度必須要因應時代的需要來改進，以提升績效來回應人民的殷切期待，我們有什麼理由可以再繼續等待呢？如果「現在不做，何時做呢」？

考試院於98年6月18日通過了「文官制度興革規劃方案」，提出了「建基公務倫理，型塑優質文化」、「統整文官法制，活化管理體系」、「精進考選功能，積極為國舉才」、「健全培訓體制，強化高階文官」、「落實績效管理，提昇文官效能」及「改善俸給退撫，發揮給養功能」六項興革建議方案，作為本屆考試院六年工作的計畫藍圖。公務人員考績法修正草案的研擬，就是「落實績效管理，提昇文官效能」方案中的「近程」目標。換言之，考試院推動文官制度改革係根據全盤的規劃，並設定了推動的步驟與時程，認為唯有先導正已經失靈的考績制度，才能持續地健全培訓、陞遷、俸給和褒獎等發展性與激勵性功能。因此，考績雖然只是改革文官制度的一個項目，但卻是整體文官制度改革最為關鍵的環節。

考績法的修正不是為改革而改革，更不是為淘汰而淘汰，修改考績法的目的是為了提升文官的績效，改善文官服務的態度，進而強化政府的行政效率和國家的競爭力。考試院在審議過程中，對於丙等的淘汰機制增加「後功抵前過」及「十年為期」的規定，有人說是放水。這是對於考績制度修正的嚴重誤解。文官是政府的重要人力資本，如果文官經由管理、輔導和訓練可以與時俱進，向上提升，對於公務機關和納稅人而言，是效益最高，成本最低的方法，對於公務人員而言，也可以得到成就感，贏得尊



嚴和信賴，這才是我們期待的三贏策略。

我們注意到一些人對於考績法修正草案提出若干保留的看法，諸如認為主管考核不公或用考績來整肅異己等。這些質疑說明了公務人員對現在的考績制度缺乏信賴，對主管能否正確考核缺乏信心，以及對考績的功能缺乏正確的認知，並導致對未來的改革產生了不確定感。正因為存在著這些質疑，印證了現行考績制度存在的缺失，更加強化了我們必須勇敢推動改革的決心。

考績法研議過程中，經過廣泛徵詢公務人員、企業界和學界意見的程序，以及分別委託輔仁大學及世新大學實施問卷調查後，在堅持必須做出突破性改革的信念下，始完成了現行草案的研擬。考績法修正的主要目的是要讓文官向上提昇，建立績效導向的文化，維護公務人員的尊嚴。這項改革將是我國文官制度能否跳脫「泥沼」、擺脫「黑洞」的關鍵，也是我國文官能否重建信心，贏得信賴的轉捩點！