

- 第11屆考試委員及首長著作彙編 • 第三章 銓敘議題
頁 III - 65 ~ III - 104

策略性績效管理與考績政策之研究

考試委員 詹中原

*本文民國 99 年 1 月發表於「變革中的文官治理國際研討會」。

壹、前言

考績乃人力資源管理之核心價值，其與薪俸、陞遷、保障、褒獎緊密結合，甚至於撫卹、退休、養老等事項均有連帶相關。考績彰顯政府人力體系之競爭力，應具備有公平正義之精神層面實踐，更同時亦當有評量技術層面之關注。

考績法之研修乃我國當前文官體制改革之重大政策，亦是第十一屆考試院推動政府再造之關鍵課題之一，研修之成果影響行政革新之具體成效。綜觀 1980 年代世界各國政府部門公共服務運作之改革，誠如 Gerald Caiden (1994) 所言：一個行政革新的時代已然來臨。

策略績效管理在於建立以策略為主軸的機能管理、以策略為核心的機關組織，以落實策略作為績效考核的依據。績效管理是組織整體運作的一套管理系統，是一種持續進行的流程，一旦政府再造之目的遂行之際，則必須採取一套完整之績效管理的流程與策略。透過政府的「願景」及「策略」，不但可以連結「內部績效」，更擴大引導「外部整體價值鏈」的績效，這就是廿一世紀策略性績效管理的精髓所在。

貳、全球各國政府績效管理政策之背景

1993 年美國頒布《政府績效與結果法》(Government Performance Results Act)，規定「每個機構應提交年度績效規劃和報告」，連結財政預算與政府部門績效。英國 1997 年頒布《地方政府法》(Local Government Act)，地方政府必須實行最佳績效評價制度，各部門每年都要進行績效評估工作，要有專門的機構和人員及固定的程式。日本也於 2002 年制定了《政府政策評價法》(Government Policy Evaluation Act)。(新華報刊，2004)

面對全球化潮流的來臨，政府為提升國家競爭力，必須創造政府的附加價值 (value-added)，以作為駛向世界體系核心的能量。現代化政府不斷以調合傳統公共服務以及師法企業 (business-like) 的「新」價值為職志。基於此，目前政府正在追求提升公部門的回應力與效率，減少政府積弊已久的陳窠，成就「小而美的政

府」等價值。綜觀上述，本文之主旨即在探討政府再造的風潮中，當有的績效管理策略為何，俾使促進行政效率，同時，兼論當前我國考績制度（政策）之研修改進現況，以提昇國家競爭力。

參、績效管理及績效協議

一、績效管理的意涵與目的

績效管理（Performance Management）最早奠基於功績制（Merit System），強調對於受雇者的工作績效，應該提供一個客觀的標準。大約從 1980 年代開始，因當時在政府部門大力推行政府改革，其目的即是在提升政府本身的績效，因此自私部門引進「績效管理」的概念。

根據美國國家績效評鑑中的績效衡量研究小組（Performance Measurement Study Team, 1997）的定義（轉引自丘昌泰，2000），所謂績效管理是指「利用績效資訊協助設定同意的績效目標、進行資源配置與優先順序的排列，以告知管理者維持或改變既定計畫目標，並且報告成功符合目標的管理過程」。在實務上，績效管理是管理人員為確保員工活動及產出能夠符合組織目標的過程。績效評估的形成及內容，主要是受到績效評估目的、方法、準則等影響，若無仔細考量其基本目的和價值，而僅以管理者自己的價值與標準來衡量，即使是用科學方法產生對政策成果可靠而有用的管理方法，它仍然是一種錯誤的績效管理。

根據「經濟合作與發展組織」（Organization of Economic Cooperation and Development, OECD）針對澳洲、加拿大、丹麥、芬蘭、法國、荷蘭、紐西蘭、瑞典、英國及美國等十個會員國，進行歸納比較其績效管理的實務經驗，發現各國政府績效管理的重點，主要包括「過程」、「效率」、「效能」、「效能」、「服務傳遞」、「財務績效」等標的（OECD, 1997）。總體而言，其目的包括了以下三方面（Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2000: 279-280）：

（一）績效管理的策略目的

首重與組織目標結合，界定實現策略所須之結果、行為及員工的特徵等。進而

發展能夠評量結果、行為等成效的績效管理制度。

（二）績效管理的行政管理目的

組織以績效管理資訊，作為許多行政管理決定的參考。所謂行政管理決定包括：薪資管理、陞遷、個人績效的獎勵等等。

（三）績效管理的發展目的

例如當員工績效不彰時，績效管理尋求改善其績效的方法。

二、Hollis 的績效管理步驟與策略

Hollis（1994）認為，績效管理主要有三個執行步驟與策略，包括：

- （一）明確界定組織主要的績效價值及其所需技術，包括組織整體目標、主要目標及成功關鍵因素、各部門的目標或員工被期望達成的工作目標。
- （二）評估關鍵績效的影響因素，透過員工考評制度，建立以行動為基礎的量化指標，並給予考核回饋。此外，運用組織結構作為改進績效的流程、績效與報酬制度的聯結、組織文化等。
- （三）明確規劃變遷的優先順序及執行計畫，訂定績效改善的程度與成果。而績效管理過程中正確的資訊，亦具有關鍵之地位。

三、Amerstrong 的績效管理流程

Amerstrong 建構出一個績效管理流程，此架構包含七個主要策略，其流程如圖 1 所示，茲分述如下（Amerstrong, 1994）：

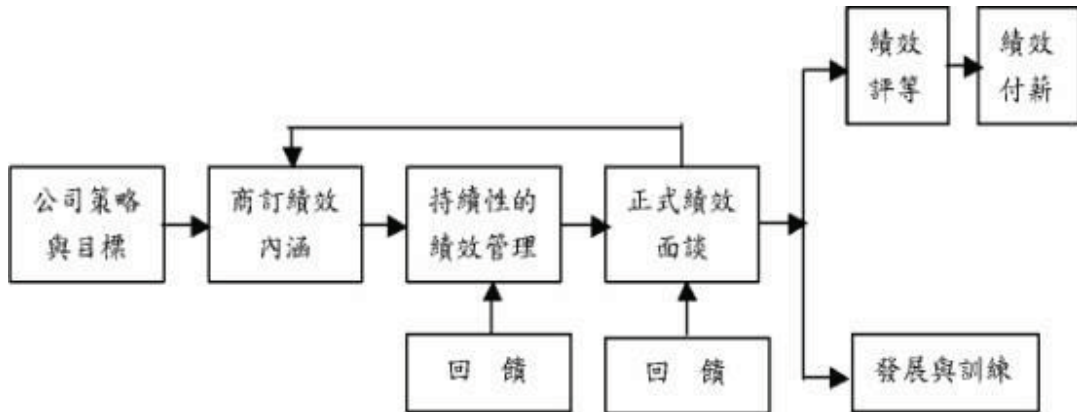


圖 1 績效管理流程

資料來源：Amerstrong, 1994.

- (一) 組織策略與目標：將組織願景與組織策略相結合，並且制定部門或各功能的目標。
- (二) 商訂績效內涵：制定績效協定與計劃，包括所要完成的工作—主要職責與任務、績效目標與標準、績效衡量與指標、組織特性與競爭力、公司的核心價值與要求等。
- (三) 持續性的績效管理：定期的回饋，與期中進度面談。
- (四) 正式績效面談：由管理者與部屬進行年度績效面談，並且制定下一年度績效計畫。
- (五) 發展與訓練：由面談中決定正式的發展與訓練方案，但有些非正式發展的方案，則透過經常性的指導、諮商、在職訓練活動及自我發展活動為之。
- (六) 績效評等：透過評等或評比的方式評定績效。
- (七) 績效付薪：薪資給予的多寡和薪資或能力結合，與績效面談分別為之。

四、經濟合作與發展組織（Organization of Economic Cooperation and Development, OECD）所提出的考量面向與策略

OECD 於 1997 年出版「追求成果：績效管理作法」（In Search of Results: Performance Management Practices）（OECD, 1997），歸納觀察各國績效管理體系設計

的考量面向，並逐一分析各成員國實際的作法，而其內容可謂之相當完整。茲列表說明如下：

表 1 各國績效管理體系設計的考量面向與策略

關鍵面向	構成要素	策略	說明
目標與方法	績效管理目的	管理與改善	績效結果是用來不斷改善績效？
		責任與控制	績效是外部運用取向，向部長或民眾負責任？
		節省經費	結果主要是直接擰節預算支出？
	進行方法	全面性	制度涵蓋不同的方法和活動？
		立法	有特別法令為推動依據？
		臨時性	績效管理作法主要是臨時性？
	體制性設計	由上而下 / 由下而上	管理新作法由上層交下？機關自行提出作法？中央主管機關支持？
		財政單位	財政部門參與績效管理之推動？
		其他中央幕僚 特別單位	中央幕僚主管部門參與績效管理之推動？ 另行設立專責單位推動績效管理？
	績效衡量	績效衡量	衡量指標
衡量制度			另訂有專門的績效衡量制度？
品質性衡量			衡量服務的質化面？
過程			重視衡量過程或活動？
效率（產出）效能（結果）服務傳送品質			重視衡量產出？重視衡量服務傳輸品質？
財務績效（經濟性）			重視衡量成本等財務面？
財務管理		權責會計制度	是否運用權責會計制度以改善成本資訊？
		成本配置管理制度之整合	如何以制度化方法視產出而配置經費？
績效資訊之表達		民眾接觸性	向民眾公開嗎？
		年度報告	績效資訊以年度報告方式出版？

關鍵面向	構成要素	策略	說明
		預算報告績效契約書	預算案內系統性地呈現相關績效資訊？績效契約書向民眾公開？
		地方政府績效	蒐集與公佈地方政府的績效指標？
服務品質	服務品質之管理	服務標準	運用服務標準確立服務對象可使用之服務水準？
		服務宣言 顧客調查	服務標準和水準會向民眾宣告？使用顧客調查以衡量品質感受？
		品質管理制度	廣泛使用品質制度以改善服務品質？
績效檢討	績效評估機制	內部評估	有特別方法對績效作內部評估？
		績效審計	有獨立機構審核績效、績效資訊的正確相關性？
		品質監管單位	運用品管單位監督和評估特定服務的服務品質和績效？
		計畫評估	有系統地評估政府各項計畫？定期評估或臨時性評估？
績效資訊的運用	績效預算制度	根據績效決定預算	積極大量運用績效資訊以改善預算過程的決定品質？資源配置與工作績效有直接結合？
		經費配置根據個人同意書	個人契約同意使用績效俸薪嗎？
		個人績效薪俸	個人績效評估對薪俸有影響？
		團體生產力薪俸	以組織或團體的績效發獎金？
成果導向的管理	授權與自主	投入控制之鬆綁	經費如何運用，科目限制之放寬？
		減少過程控制	運作與服務相關法令之簡化？
	管理改革	自主性機關	成立自主或半自主機關？機關是否更有自主權限？
		風險管理	管理者獲得信任可採風險？
		標竿（過程、成果）策略規劃 績效契約	運用標竿管理以比較和改善績效？績效管理包括策略規劃？運用績效契約精神設定績效水準，而換取更自主的管理權？
		市場競爭機制	績效管理程民營化或內部競爭等市場機制相互結合？

資料來源：OECD (1997: 117-119).

五、The Australian Public Service Commission 及 CPA Australia 所提出的績效協議（performance agreements）設計

澳洲於 1999 年通過立法 Public Service Act 1999 以要求各機關應建立並且實施績效管理系統。在 The Australian Public Service Commission 建立之績效管理系統中指出，績效協議為績效管理設計之特點之一。它也是績效計畫、審查及評估的一個成功的工具。績效協議須與組織目標連結、明列工作項目，並清楚說明工作目標及評量指標。一個公平、公開的績效管理系統應該提供每位工作人員對於績效預期之聲明及評論的機會。

澳洲會計師公會（CPA Australia）指出，個人工作計劃是發展績效協議的基礎，績效協議包含五項主要內容，茲說明如下：

- （一）Performance results：年初考評前，先釐清機關對員工之期望為何？
 - 1、確保主管及工作人員同意工作人員在未來 12 個月所需承擔的業務及其績效
 - 2、確保績效對象為重要業務而非所有業務
 - 3、確保績效結果是可以衡量的
 - 4、確保績效是和個人的工作計畫或業務計畫相連結…等
- （二）Manager's support：主管針對達成協議可提供之協助為何？

主管應該問工作人員：我怎麼幫助你讓你的工作做得更好呢？主管同意的行動、支持或資源應於績效協議中備註。
- （三）Learning and development plan：員工為達成協議可從事之學習、訓練為何？
 - 1、所有的學習和發展活動應該有一個預定完成日期而主管應確認是否完成。
 - 2、所記錄的評論應有助於發展有效的學習活動，這亦將有助於管理人員和工作人員選擇未來的學習活動。
- （四）Performance evaluation：評量標準（rating system）為何？
 - 1、績效評估應每年實施。
 - 2、在大多數情況下，主管人員和工作人員應共同商定績效評估等級。
 - 3、為了幫助這一進程進行，每個評級應明確界定，並由工作人員和管理人員提供證據和例子來證明評價，以確保評價是適當的。

- 4、如果工作人員不同意他們的評價獲得，則便開始爭議解決程序。這應當在業績協議中訂定，以便它正式開始。
- 5、評價過程應避免無關的連結涉入，評價應該真實地反映在績效。
- 6、評級制度應是累積性的，不僅是從上次審查之後迄今。

(五) **Carrer plan**：個人生涯規畫與個人年度績效之相關性。

- 1、給予工作人員獨立地選擇他們的職業計劃，或和人力資源部門討論或和主管人員討論，並將其記錄在績效協議中。
- 2、記錄工作人員和人力資源部門討論溝通之情形。

由上述研究結果可以瞭解，當吾人希冀建構整套政府再造之績效管理體系時，所必須考慮到幾個關鍵性的課題與策略。然而不同國家與政府部門再造之做法不盡相同，在績效管理機制時，可以參酌上述所提及之策略重點，並針對國情、文化等差異進行細部之調整。

肆、當前我國公務人員考績政策－考績法的研修

一、政策宣示

考試院長關中上任後矢言革除公務體系弊端、重整考績制度，他認為現行制度有下列問題：

- (一) 三大不符合：「與事實不符、與人民期望不符、與政府表現不符」
 - 1、99.7% 以上的公務員考績都在乙等以上，但他們抱持的是「多做多錯、少做少錯、不做不錯」的錯誤心態
 - 2、全球化後政府角色在變化，人民的期待也不斷的提高
 - 3、行政效率還有很大的改進空間
- (二) 公務體系是保守的獨占事業，但公務人員應更有進取心和能量，其最具樞扭性的影響即是考績制度。
- (三) 考績即工作表現，如果官階越高，列甲等比例越高，基層公務員對制度會產生不信任。
- (四) 現行考績制度沒有發揮應有的功能，反而名實不符，如輪流列乙等形成反淘

汰。（若年初就知道會輪到乙等，誰會認真工作？）

（五）現行制度將考績與薪水分開，再讓考績獎金的等級、比例按常態分配、合理分配，於是原為獎勵績優人員的獎金，卻被視為薪水。

（六）考績評比應客觀，要建立科學和民主的機制、獎金制度也應重新設計。（如美國考績制沒有獎金，但很重視民主機制）

（七）考績等次比例也要重新設計，參考日本制度，等次分為 5 級，並合理分配比例。

（八）評鑑機制和主管擔當及能力是主要的關鍵，應容許公務員自我衡量。

二、法案背景

國家政策變革之規劃及執行，仰賴優質公務人員的配合，是故公務人力之淘汰與遴選，是近年來各國行政革新的重點之一。因應全球化時代的潮流，公務員所應具備之態度、工作職能及績效，應隨著時代發展而有更高之要求，使其提供之服務不僅能滿足民眾的要求，更要超越民眾的期待。

考績之目的即在於拔擢優秀人才，淘汰不適任人力，以收獎優汰劣之效；而考績法制規範完善與否，更是考績結果是否符合公平、正義的關鍵。

為精進公務人員考核制度，並解決考績獎優汰劣功能不彰問題，使考績制度更臻健全，研修考績法來導正現行無法落實之問題，並強化獎優及汰劣相關規定，以有效管理行政機關的公務人員，實克不容緩。

三、政策研修經過

公務人員考績法於民國 75 年總統令制定公布，76 年 1 月 16 日施行以來，歷經 4 次修正。91 年考試院為精進公務人員考核制度，並回應各界對公務人員考績列甲等過於寬濫之疑，擬具考績法修正草案函請立法院審議，但因部分委員對其中考績列丙等規定應否設定 2% 之汰劣比率有不同意見而未能在立法院第 5 屆委員任期屆滿前完成立法。嗣參據上開草案，重行擬具修正草案，復於 94 年再送立法院審議，至第 6 屆立法委員任期屆滿前亦未完成立法。

民國 98 年 4 月至 9 月間，銓敘部陸續辦理了多場專家學者、企業界及基層座談

會，經就「考核機制應如何設計，始能落實考績綜覈名實之意旨」、「考績等次之設計及相關法令之配套措施」及「考績汰劣退場機制之設計」等 3 項議題進行討論。其後，銓敘部參據各該座談會或相關會議之意見，並再邀集中央暨地方各主管機關人事機構開會研商，研議考績法修正方向，力求考績法制研修之審慎。

四、政策方案

未來的修法建議方向如下：

- (一) 建立合理的評鑑方法－民主過程與參與
- (二) 以工作績效為考核重點，各機關自訂關鍵績效指標
- (三) 貫徹獎優懲劣，拉大獎勵差距，獎金是績效管理的工具，非待遇之一部分，達成激勵目的
- (四) 主管要為績效管理負責
- (五) 合理等次人數比率限制
- (六) 考績訓練與陞遷結合，提高自我要求、追求卓越表現
- (七) 團體與個人績效結合
- (八) 合理退場機制

伍、強化績效考核之重點課題

未來可以考慮以下的作法：

一、建立合理的評鑑方法：改變過去考績單向考核機制，強化考績民主性

實施績效考評時，不僅要講求技術，更重要的為落實民主參與及目標管理之精神。未來在評鑑方法上，可參考澳洲績效協議制度之設計。機關在進行個人績效評量前，被考評員工與任職單位主管間，必須有相互同意之協議。未來也可考慮增加受考人自我考評及面談……等，就受考人績效目標完成進度予以檢討，並促成主管與屬員間之良性互動，降低主管的主觀性，增加考評客觀性。總之，評鑑的方法必

須確實達到考評的目的，且對考績作業民主化程度之提升，應具有實質效益。

二、以工作績效為考核重點，各機關自訂關鍵績效指標

未來的方向，可只做原則性的規定，例如只規定就「工作績效、工作職能、服務態度及品德操守」進行評量。其中又以「工作績效」為考核重點，因考績主要係考核受考人考績年度內之工作成績，而「工作職能」一般通說係包括「核心職能」、「專業職能」、「領導職能」及「一般職能」在內，其具體內涵如核心技能（如財務管理、計畫方案管理、分析及使用證據及政策行銷、溝通協調能力等）、專業技術（知識）、領導統御、指揮協調、潛能發展（如研究創新、改善績效、自我學習、接受培訓、進修精進、協助發展等）或廣博公務經驗、團隊合作等均屬之，再者，公務人員的「服務態度及品德操守」，攸關政府形象的建立，更影響人民與政府間的互動。至於考核細目，則由各機關自行訂定，主要是希望受考人之平時考核細目能與其實際工作內涵相扣合，並與機關團體績效目標適切聯結，同時又能兼顧各機關業務特性之差異。

三、貫徹獎優懲劣，拉大獎勵差距，獎金是績效管理的工具，非待遇之一部分，達成激勵目的

公務人員年終考績等次多年來均分為 4 等且訂有各等次分數，惟實務上，多數公務人員考績係考列甲等，實難發揮考績獎優功能，為激勵工作績效表現促成機關內部良性競爭，宜重新建構受考人考績等次及其所代表之意涵，使考績更貼近受考人實際之工作績效表現。

四、主管要為績效管理負責

主管的績效衡量，是看其所領導之團隊是否能有效達成任務。鑒於主管人員於機關內係擔任承上啟下之關鍵性角色，其工作績效表現之優劣，深切影響機關整體行政績效，故為鼓勵主管人員積極任事，進而提升機關或單位之工作績效，同時打破主管人員考績永考列甲等之迷思，未來機關首長對於績效較差或不適任之主管調

任非主管之機制將更加明確，並提醒主管自我警惕。

五、合理等次人數比率限制

合理等次人數比率限制，可以避免主管恣意妄為，例如：甲主管把大部份員工評估為好或不好的現象，並且會對主管帶來壓力，因為主管必須對部屬解釋理由。同時為避免優異等次集中於少數特定職務，造成制度設計圖利高階主管人員之疑慮，應予以適當規範主管人員之等次人數比率，並以同官等內為比較範圍。

六、相關人事法制配套設計—考績與訓練、陞遷結合，提高自我要求、追求卓越表現

未來希望可以根據績效評估結果安排人力運用，可以有 4 種區分（施能傑，2009）：

- 1、拔尖培育：對於表現特殊優異者，應予培育後快速陞遷，或增加職務歷練。
- 2、中堅穩固：對於良好及稱職者，可依據其性向、能力及生涯規劃，適度安排職務歷練。
- 3、後段機會：對於表現不佳者，應優先給予改善的機會，作法包括：職務調整、訓練。
- 4、頑劣紀律：對於服務行為不佳者，宜採取立即性的紀律措施。

七、建立團體績效評比機制—團體與個人績效結合，團體良性競爭、提供優質服務

未來應結合機關、內部單位及受考人 3 層次之績效表現並明定主管機關所屬機關間之團體績效評比及各機關內部單位間之團體績效評比。評比結果，可付與主管機關彈性分配其本機關及所屬各機關受考人考績比率。團體評估也會與主管個人績效掛鉤，因為績效管理的工作，重點應落在首長、主管身上，讓管理者有管理空間、有績效責任以進行績效管理。

八、合理退場機制

對於績效表現不佳者，並不是就沒有機會，我們可在制度設計上採取適當輔導程序，投入資源給予協助及關心，只要員工願意配合加強，提昇機關整體績效。對於輔導改善，績效仍不佳者，即應使其去職，方符考績獎優懲劣之立法目的。

陸、代結論—當前政策議題之標的團體意見調查

考績，是針對公務人員在一段期間工作表現的具體評量，考績的結果不僅做為是否晉級與發給獎金的依據，也間接影響公務人員未來的陞遷發展，考績的執行亦攸關機關紀律維持與業務的推展，然而任何一項政策之推動，尤其是革新性之政策，特別需要注意政策行銷之概念。政策行銷基本成功關鍵在於主 / 客體（亦就是政策之標的對象）互動間之「價值評量結果之交易」。因此，對於受政策影響對象之理念及價值變動，必須在政策推動過程中，有充份之追 及掌握。考試院及主管銓敘部分別秉此精神，委託及蒐集而得三份相關資料，包括：世新大學民意調查中心（以下簡稱〔世新〕）、輔仁大學（以下簡稱〔輔仁〕）及早期（92 年）之余致力（以下簡稱〔余〕）教授之調查結果。其分別之調查方法及背景敘述如下表：

表 2 考績制度民意調查方法及背景表

民意調查 主持人	龍文彬顧問 (世新大學 民調調查研究中心)	謝邦昌教授 (輔仁大學應用統計所暨 統計資訊學系)	余致力教授 (世新大學 行政管理學系)
調查時間	98年10月19日-98年11月6 日	98年6月1日-98年6月30日	90年12月-91年2月
調查對象	一、TASPAA專家學者 二、政府機關公務人員 1.人事人員 2.非人事人員	一、公務人員 二、非公務人員	公務人員(行政主管)
調查方式	※郵寄問卷 一、TASPAA專家學者 事前通知→郵寄問 卷→問卷催收 二、政府機關公務人員 函請各機關轉發公 務人員→問卷催收	※郵寄問卷 (公務人員) ※CATI電話訪問調查 (非公務人員) ※焦點團體訪談 (公務人員、一般民眾 、企業人士)	※郵寄問卷 郵寄問卷→問卷回收
備註 (委託機關)	考試院	銓敘部	考試院

針對未來政策方向及修法重點，根據調查結果反映如下：

一、建立合理之評鑑方法—民主過程與參與

本文除高度建議考績制度之改革必須有作法上之配套措施，尤其是在民主與參與精神之表達。因此，澳洲所實施之 performance agreement，分就績效結果、主管支持、學習及發展計畫、評量標準及生涯規劃等五項充份完成管理必備之先要條件。唯有受評者瞭解到此項改革之交易，是透過其參與制訂之政策，並且確認因此項交易其可獲利，此項政策方有成功機會。

其次，針對平時考核辦理次數，〔世新〕調查之專家學者（54.1%）、人事/非人事主管（55.9%）及非人事之非主管（50.8%）均有過半數採支持年度 2 次（每半年 1 次），作者亦甚同意此項結果。然亦有分別（24.5%）、（14.7%）及（23.1%）贊成三個月 1 次。但就實際運作言，應避免過度操煩及維持工作之持續性評估，則仍應以年度 2 次為宜（見附錄 1）。

第三，關於面談機制有無必要，〔世新〕及〔輔仁〕調查均有過半數之支持，如：專家學者（86.7%）、人事／非人事主管（59.2%）及非人事之非主管（59.9%）〔世新〕，公務人員（53.5%）〔輔仁〕，可見學術及實務界對此均充份支持，而學術界對面談之功能期望尤其高。此種情況，於非人事之非主管人員部份，官等愈低、資淺者支持度愈高，比例如下：委任（65.0%）、薦任（56.3%）、簡任（55.3%）（見附錄 2），此亦呈現出當前行政組織中，垂直溝通之需求。但調查亦顯現不贊同之比例在實務界亦有人事／非人事主管（25.4%）、非人事之非主管（24.1%）〔世新〕及公務人員（21.1%）〔輔仁〕不贊同進行面談，其理由應進行進一層之調查分析。

二、機關自訂關鍵績效指標

由附錄 3 結果可知，對於（1）工作態度（2）工作績效（3）品德操守均有依續共識為基礎之考核指標方向亦獲得專家學者（88.3%）、人事／非人事主管（90%）及非人事之非主管（86.3%）〔世新〕及公務人員（73.5%）〔輔仁〕及（70.1%）〔余〕之認同。但在共同指標之外亦同時應給予機關自訂指標之自由度。因此工作職能包括：核心職能及專案知識等，其必須有工作職務之區別性。

三、貫徹獎優懲劣，獎金是績效管理工具而非待遇

行政機關絕對應避免「苦幹實幹撤職查辦，東混西混一帆風順」的組織文化，而能發揮此一除弊功能者即為考績制度。在附錄 4（續 1）中，可見贊成及非常贊成增到優等者分別有專家學者（74.4%）、人事／非人事主管（70.3%）、非人事之非主管（66.8%）〔世新〕及公務人員（51.8%）〔輔仁〕，因此新制列等加大績效優劣差距之精神獲得支持。但此中機關首長支持度（83.1%）遠高於人事主管（45.3%）〔世新〕。代表首長認為有此工具在執行工作改善績效之需要，而人事主管或許認為拉大距離之後，對於考績之執行有更大的困擾值得深入瞭解原因。

其次，調查亦發現對於考績等次是否並列考績分數，在〔輔仁〕調查（65.2%）、〔余〕之調查（51%）均贊成等次與分數並列，但〔世新〕之調查卻見認為必要／非常必要比例為：專家學者（49.6%）、人事／非人事主管（41.7%）、

非人事之非主管（40.4%）及不必要／非常不必要比例為：專家學者（46.8%）、人事／非人事主管（51.7%）、非人事之非主管（50.1%），由上述可見，除學者專家外，人事／非人事主管及非人事之非主管均認為無此必要之比例高於認為有必要（約有 10%），而愈年輕者及職等愈低愈認為無此必要。但作者仍認為並列仍有其必要，均列為同等，但不同之分數仍可做為未來工作標竿及鞭策指標（見附錄 4）。

而在「得考列甲等之一般條件」中之積極條件，承續「拉大差距之原則」，應更加「嚴格」及「積極」。例如〔世新〕調查之得考列甲等之（01）項「負責盡職，承辦業務均能於期限內完成，績效良好」，調查認為寬鬆及非常寬鬆分別有專家學者（41.1%）、人事／非人事主管（15.6%）及非人事之非主管（8.1%），顯然學界及實務界認知在此項上有極大差距（見附錄 5）。但作者支持學界之看法，考列甲等之積極條件應更加創新主動才有考績鼓勵之意義。而是否贊同增列「得列丙等之條件」，計有〔世新〕之 15 項「消極」款項，本部份應質項及量項指標並重，但要另行考量質項指標之操作化制度設計，方有可行性（見附錄 5 續（1）-（4））。

四、主管之績效管理職責

考績法第九條規定：「公務人員之考績……其餘人員應以同官等為考績之比較範圍……」，此一精神應貫徹落實，而同時亦應打破主管人員考績永列甲等之迷思，如此方可發揮真正考績效用並去除管理不公之實。

五、合理等次人數比率限制

對於目前考列甲等人數比率 75%之看法，〔輔仁〕之調查非公務員認為太高（51.7%），即便是甲等比例列為 60%-70% 之間，〔世新〕之調查專家學者亦認為太高（43.1%），但公務人員則分別只有人事／非人事主管（2.3%）及非人事之非主管（3.2%）認為太高。而更有甚者，公務人員中有人事／非人事主管（57.4%）及非人事之非主管（59.4%）認為如此則過低。本部分明顯可以看出標的團體（公務人員自身）與社會外界、民間對當前考績制度及結果之極大看法差距。

而對於訂定考列丙等人數比率介於 5%-1%，亦有學界認為比例過低（22%）及公務界：人事 / 非人事主管（4.9%）及非人事之非主管（5.1%）之明顯反差〔世新〕，而〔輔仁〕調查亦在實務界有（60.5%）不贊成訂定丙等人數比例（見附錄 6）。

六、考績、訓練及陞遷結合

「對於受考者連續兩年甲等以上，才取得同官等高一職等之任用資格」之考績升等條件配套設計部份，基本上就學界（82.9%）及實務界：人事 / 非人事主管（72.9%）及非人事之非主管（60.4%）〔世新〕均認為合理 / 非常合理。顯見對於考績制度與陞遷應結合之共識是普遍存在的。但要注意兩界亦仍有若干差距（見附錄 7（續 1））。

七、建立團體績效評比機制，並與個人績效結合

在三份調查中，對於「贊成團體績效評比作為機關及人員考績比率與獎勵之依據」一項，均獲得過 / 近半數之支持，比例分別為（贊成 / 非常贊成）有專家學者（79.3%）、人事 / 非人事主管（52.8%）、非人事之非主管（48%）〔世新〕、非公務人員（72.8%）、公務人員（50.1%）〔輔仁〕及（50.5%）〔余〕，雖然專家學者及非公務人員之支持比例明顯高於公務人員，但不贊成者在公務人員間仍亦占有一定比例，如〔世新〕之人事 / 非人事主管（39%）及非人事之非主管（45.2%），〔輔仁〕公務人員（23.0%）及〔余〕（40.1%），此一部份原因值得進一步分析，但年資愈短，年齡愈輕及考績愈佳者支持度愈高，是否愈在公部門時間長，對於團體組織氣候愈覺得應愈個人績效表現切割，且對所謂「團隊精神」愈不具期望，則需進一步瞭解（見附錄 8）。

有關於團體績效，作者亦認為涉及更複雜之配套及瞭解，應在有系統之設計下，分階段實施。

八、強化獎優懲劣之合理退場機制

對於「連續三年或五年內三年考列丙等者，「第一年丙等留原俸級，並施予調整工作、輔導或訓練；第二年丙等降一級改敘；第三年丙等依規定辦理退休或資遣」一項，認為非常合理 / 合理者分別有專家學者（89.9%）、人事 / 非人事主管（78.4%）及非人事之非主管（64.0%）〔世新〕，尚可稱為有一致共識。但在三份調查中，（24.1%）認為此一規定非常 / 不合理（非人事之非主管）及（12.5%）（人事 / 非人事主管）認為不合理〔世新〕。〔輔仁〕之調查，公務人員亦有（26.2%），亦即超過 1/4 公務人員對於「連續兩年丙等則應退休或資遣」表示不支持。因此對於考列丙等之考績處理，公務人員本身仍有相當值得重視的「鐵飯碗」態度，而使其不甚支持給予嚴厲之處理（見附錄 7）。

希冀考績法修正草案能早日完成立法程序，使我國公務人員考績法更臻健全，使公務人員考績結果之公平、客觀性得以彰顯，從而營造機關內部良性競爭動力，進而提升行政機關之公共服務品質及行政績效。

參考文獻

- 考試院統計室（2009）。考績制度民調結果比較報告。
- 龍文彬（2009）。精進公務人員考績制度意見調查分析報告書。考試院委託世新大學民意調查中心專案研究。
- 謝邦昌（2009）。九十八年度公務人員考績法研修方向意見調查案-調查報告書。銓敘部委託輔仁大學專案研究。
- 余致力（2003）。公務人員考績制度改進之研究。考試院委託專案研究。
- 施能傑（2009）。「績效導向問題領域的處理」簡報。
- 楊偉中（2009）。鐵飯碗變青花瓷，小心捧！新新聞，1152，33-36。
- 銓敘部法規司（2009）。公務人員考績法研修方向芻議。公務人員月刊，158，7-15。
- 丘昌泰（2000）。公共管理：理論與實務手冊。台北：元照。

- Armstrong, M. (1994). *Performance Management*. London: Kogan Page.
- Caiden, Gerald (1994). "Administrative Reform American Style", *Public Administration Review*, Vol. 54, No. 2. pp. 123-128.
- Hollis, Guy (1994). *Transforming Local Government: a Practical Management Guide to Local Government Restructuring and Renewal*. Harlow, Essex, [England]: Longman Information and Reference.
- Noe, R. A., J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, and P. M. Wright (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Boston: McGraw-Hill Co., Inc.
- OECD (1997). *In Search of Results: Performance Management Practices*. Paris: OECD.
- 新華報刊 (2004/11/26) , 「政府績效評估體系」, 網址：
http://news.xinhuanet.com/banyt/2004-11/26/content_2263979.htm , 瀏覽於
97/11/15。
- CPA Australia*. Retrieved November 9, 2009, from
http://translate.google.com.tw/translate?hl=zh-TW&sl=en&tl=zh-TW&u=http%3A%2F%2Fwww.cpaaustralia.com.au%2Fcps%2Frde%2Fchg%2FSID-3F57FECA-5E353A6C%2Fcpa%2Fhs.xml%2F2737_3880_ENA_HTML.htm&anno=2
- The Australian Public Service Commission (2006). *Sharpening the focus: Managing performance in the APS*. Retrieved November 9, 2009, from
<http://www.apsc.gov.au/publications06/sharpeningfocus4.htm>
- Office of Management and Budget. Retrieved November 9, 2009, from
http://www.whitehouse.gov/omb/mgmt-gpra_gplaw2m/
- Ministry of internal Affairs and communications. Retrieved November 9, 2009, from
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/pes.html
- Office of Public Sector Information. Retrieved November 9, 2009, from
<http://www.opsi.gov.uk/si/si199728.htm>

附錄 1

表 1 考績制度民調結果比較表（明訂辦理平時考核事項）

單位：%

方 向	題 目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
		專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
			人 事、 非 人 事 之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
明訂辦 理平時 考核事 項	每年幾次平時考核較恰當						
	1次	9.3	5.8	10.0	-	-	-
	2次(每半年)	54.1	55.9	50.8	-	-	-
	3次(每四個月)	10.9	22.9	14.9	-	-	-
	4次(每季)	24.5	14.7	23.1	-	-	-
	5次以上	1.2	0.7	1.2	-	-	-
註：世：人事及主管：認為每年2次(每半年)平時考核較恰當者： 1. 地方(59.6%)高於中央(49.6%)。 2. 機關首長比例較高【首(66.2%)、非人事主管(55.0%)、人事(51.5%)】。							

資料來源：考試院統計室（2009）

附錄 2

表 2 考績制度民調結果比較表（實施面談計畫）

單位：%

方 向	題 目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
		專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
			人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
實施面 談計畫	進行(二次)面談機制						
	非常贊同	23.8	4.5	5.7	-	8.0	-
	贊同	62.9	54.7	54.2	-	45.5	-
	不贊同	9.4	23.9	20.2	-	18.6	-
	非常不贊同	2.0	1.5	3.9	-	2.5	-
	無意見	2.0	15.3	16.0	-	25.4	-
<p>註：世：人事及主管：機關首長支持比例較高【首(64.2%)、非人事主管(58.1%)、人事(61.1%)】。</p> <p>非主管：1. 官等愈低支持度愈高【委(65.0%)、薦(56.3%)、簡(55.3%)】。</p> <p>2. 年資愈短支持度也愈高。</p>							

資料來源：考試院統計室（2009）

附錄 3

表 3 考績制度民調結果比較表（重構考核指標）

單位：%

方 向	題 目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
		專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
			人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
重構考 核指標	1. 以工作績效、工作職能、 品德操守為考核依據						
	非常恰當	19.9	11.2	11.3	-	-	-
	恰當	68.4	78.8	75.0	-	-	-
	不恰當	8.2	4.6	4.7	-	-	-
	非常不恰當	0.4	0.7	3.1	-	-	-
	無意見	3.1	4.7	5.9	-	-	-
	※以工作、操行、學識、 才能為考核依據						
	非常贊同	-	-	-	-	8.9	9.8
	贊同	-	-	-	-	64.6	60.3
	不贊同	-	-	-	-	8.4	12.9
	非常不贊同	-	-	-	-	1.8	1.9
	無意見	-	-	-	-	16.3	15.1
	2. 平時考核之主要依據						
	工作態度	83.7	91.5	88.9	-	61.6	36.0
	工作績效	86.4	81.3	69.8	-	27.5	39.8
品德操守	71.2	79.5	80.1	-	-	-	
工作職能	59.1	67.2	64.3	-	-	-	
溝通協調	54.9	65.2	63.2	-	-	-	
人格特質	-	-	-	-	4.9	1.5	
學識才能	-	-	-	-	2.5	0.9	
其他	5.4	4.5	3.3	-	3.5	21.9	
註：世：人事及主管： 中央：依序為「工作態度」、「工作績效」、「品德操守」、「溝通協調」、「工作職能」 地方：依序為「工作態度」、「品德操守」、「工作績效」、「工作職能」、「溝通協調」							

資料來源：考試院統計室（2009）

附錄 4

表 4 考績制度民調結果比較表（刪除考績分數）

單位：%

方 向	題 目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
		專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
			人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
刪除考 績分數	除評定考績等次，考績分 數是否必要						
	非常必要	6.6	2.9	2.4	-	-	-
	必要	43.0	38.8	38.0	-	-	-
	不必要	40.2	46.7	42.8	-	-	-
	非常不必要	6.6	5.0	7.3	-	-	-
	無意見	3.5	6.6	9.5	-	-	-
	等次、分數並列(現制)	-	-	-	-	65.2	51
	等次	-	-	-	-	19.6	28
	分數	-	-	-	-	13.0	18
	其他	-	-	-	-	2.2	3
<p>註：世：人事及主管：1. 首長認為分數必要者比例較高【首(52.7%)、非人事主管(41.2%)、 人事(34.1%)】。</p> <p>2. 年齡愈輕者，認為分數必要之比例愈低。</p> <p>非主管：認為考績分數必要者，簡任(51.3%)高於委任(46.0%)與薦任(36.1%)。</p>							

資料來源：考試院統計室（2009）

附錄 4 (續 1)

表 4 (續 1) 考績制度民調結果比較表 (增列考績等次)

方 向	題 目	世新民調中心 (98 年 12 月)			謝邦昌教授 (98 年 8 月)		余致力教授 (92 年 6 月) (行政主管)
		專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
			人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
增列考 績等次	對表現卓著、具特殊貢獻人員另增列「優等」，並給與更高考績獎金激勵						
	非常贊同	33.5	16.9	19.3	-	12.9	-
	贊同	40.9	53.4	47.5	-	38.9	-
	不贊同	17.1	19.0	21.2	-	22.8	-
	非常不贊同	5.4	4.9	5.1	-	4.9	-
	無意見	3.1	5.8	6.9	-	20.5	-
註：世：人事及主管： <ol style="list-style-type: none"> 贊成增列優等者，地方(71.9%)高於中央(67.6%)。 機關首長支持比例較高【首(83.1%)、非人事主管(72.5%)、人事(45.3%)】。 官等愈高支持比例愈高【簡(76.7%)、薦(69.6%)、委(63.4%)】。 非主管： <ol style="list-style-type: none"> 贊成增列優等者，地方(71.9%)高於中央(58.0%)。 年齡愈輕、考績愈佳者支持度愈高。 							

資料來源：考試院統計室 (2009)

附錄 5

表 5 考績制度民調結果比較表（增修考績等次條件）

單位：%

方 向	題 目		世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
			專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
				人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
增修考 績等次 條件	得考列 甲等之 一般條 件是否 過於寬 鬆	(01) 負責盡職， 承辦業務均能於期 限內完成，績效良 好，有具體事蹟者 。						
		非常寬鬆	10.2	2.9	1.4	-	-	-
		寬鬆	30.9	12.7	6.7	-	-	-
		適中	48.0	72.3	73.1	-	-	-
		不寬鬆	9.0	7.0	12.5	-	-	-
		非常不寬鬆	1.2	1.5	2.0	-	-	-
		無意見	0.8	3.6	4.2	-	-	-
	(02) 全年無遲到 、早退或曠職紀錄 ，且事、病假合計 未超過五日者。	非常寬鬆	23.1	8.1	5.1	-	-	-
		寬鬆	30.2	22.7	15.0	-	-	-
		適中	32.9	56.8	60.2	-	-	-
		不寬鬆	7.5	7.0	11.0	-	-	-
		非常不寬鬆	4.3	1.3	3.9	-	-	-
		無意見	2.0	4.0	4.9	-	-	-
		是否贊 同增列 「不得 考列甲 等之條 件」	(01) 參加公務人 員相關考試或升官 等訓練之測驗，經 扣考處分者。					
非常贊同	18.3		8.7	8.2	-	-	-	
贊同	55.3		57.5	52.4	-	-	-	
不贊同	19.5		25.2	30.3	-	-	-	
非常不贊同	3.5		1.6	2.1	-	-	-	
	無意見	3.5	7.0	7.1	-	-	-	

資料來源：考試院統計室（2009）

附錄 5 (續 1)

表 5 (續 1) 考績制度民調結果比較表 (增修考績等次條件)

單位：%

方 向	題 目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)	
		專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員		
			人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 主 管				
增修考 績等次 條件	是否贊 同增列 「不得 考列甲 等之條 件」	(02) 平時考核獎 懲抵銷後，累積達 警告二次以下處分 者。						
		非常贊同	22.7	8.8	7.6	-	-	-
		贊同	63.7	66.6	62.8	-	-	-
		不贊同	9.0	17.1	21.1	-	-	-
		非常不贊同	1.2	2.3	2.8	-	-	-
		無意見	3.5	5.2	5.7	-	-	-
		(03) 有曠職紀錄 者。						
		非常贊同	27.2	21.7	18.4	-	-	-
		贊同	60.7	68.1	66.8	-	-	-
		不贊同	8.9	5.0	8.4	-	-	-
		非常不贊同	1.2	0.4	1.3	-	-	-
		無意見	1.9	4.8	5.0	-	-	-
		(04) 事、病假合 計超過十日，未達 三個月者。但請家 庭照顧假及生理假 之日數應予扣除。						
		非常贊同	11.9	10.5	9.2	-	-	-
		贊同	57.3	62.9	56.9	-	-	-
不贊同	23.3	19.0	23.9	-	-	-		
非常不贊同	3.6	1.2	4.1	-	-	-		
無意見	4.0	6.4	5.8	-	-	-		
是否贊 同增列 「得考 列丙等 之條件 」	(01) 受刑事與懲 戒處分者。							
		非常贊同	43.6	17.2	16.0	-	-	-
		贊同	49.8	68.2	65.5	-	-	-
		不贊同	5.1	8.6	10.4	-	-	-
		非常不贊同	0.4	1.1	1.9	-	-	-
	無意見	1.2	4.9	6.1	-	-	-	

資料來源：考試院統計室 (2009)

附錄 5 (續 2)

表 5 (續 2) 考績制度民調結果比較表 (增修考績等次條件)

單位：%

方 向	題 目		世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
			專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
				人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
增修考 績等次 條件	是否贊 同增列 「得考 列丙等 之條件 」	(02)平時考核獎懲 相互抵銷後，尚有 累積達記小過一次 以上者。						
		非常贊同	20.2	12.3	7.4	-	-	-
		贊同	63.4	55.9	49.4	-	-	-
		不贊同	14.0	25.6	33.2	-	-	-
		非常不贊同	-	1.7	3.2	-	-	-
		無意見	2.3	4.6	6.7	-	-	-
		(03)曠職繼續達二 日以上，或一年內 累積達五日以上者 。						
		非常贊同	27.3	20.3	15.4	-	-	-
		贊同	60.2	68.2	66.2	-	-	-
		不贊同	8.2	5.9	10.2	-	-	-
		非常不贊同	0.8	1.1	2.3	-	-	-
		無意見	3.5	4.4	5.8	-	-	-
(04)事、病假合計 超過三個月以上者 。但請家庭照顧假 及生理假之日數應 予扣除。								
非常贊同	17.5	10.4	9.7	-	-	-		
贊同	50.6	47.9	44.4	-	-	-		
不贊同	22.2	31.7	31.8	-	-	-		
非常不贊同	3.5	3.6	6.6	-	-	-		
無意見	6.2	6.4	7.5	-	-	-		

資料來源：考試院統計室 (2009)

附錄 5 (續 3)

表 5 (續 3) 考績制度民調結果比較表 (增修考績等次條件)

單位：%

方 向	題 目		世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
			專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
				人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
增修考 績等次 條件	是否贊 同增列 「得考 列丙等 之條件 」	(05)為機關內部各 單位年度績效最末 五分之一，提經考 績委員會評定為機 關全體受考人績效 排序最末百分之一 者。						
		非常贊同	18.8	5.7	3.5	-	-	-
		贊同	51.6	36.6	37.1	-	-	-
		不贊同	22.3	42.1	42.0	-	-	-
		非常不贊同	3.1	9.0	9.2	-	-	-
		無意見	4.3	6.6	8.3	-	-	-
		(06)工作質量明顯 不足，經調整業務 仍拒絕接受者。						
		非常贊同	28.4	15.8	12.8	-	-	-
		贊同	59.5	66.9	62.1	-	-	-
		不贊同	8.2	12.4	15.3	-	-	-
		非常不贊同	0.8	1.1	3.5	-	-	-
		無意見	3.1	3.8	6.3	-	-	-
		(07)處理業務未能 精確妥善，經督導 仍未改善者。						
		非常贊同	18.7	11.0	6.3	-	-	-
		贊同	58.0	57.9	57.2	-	-	-
不贊同	17.5	23.6	26.2	-	-	-		
非常不贊同	1.6	1.2	3.0	-	-	-		
無意見	4.3	6.3	7.2	-	-	-		

資料來源：考試院統計室 (2009)

附錄 5 (續 4)

表 5 (續 4) 考績制度民調結果比較表 (增修考績等次條件)

單位：%

方 向	題 目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)	
		專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員		
			人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 非 主 管				
增修考 績等次 條件	是否贊 同增列 「得考 列丙等 之條件 」	(08)缺乏團隊合作 精神，經督導仍未 改善，有礙機關公 務推動者。						
		非常贊同	24.6	13.7	8.4	-	-	-
		贊同	53.1	62.9	61.9	-	-	-
		不贊同	16.4	16.9	18.7	-	-	-
		非常不贊同	0.4	1.0	3.1	-	-	-
	無意見	5.5	5.6	7.8	-	-	-	
	(09)故意洩露公務 機密，經機關查證 屬實者。	非常贊同	45.9	24.4	20.9	-	-	-
		贊同	47.1	67.6	65.5	-	-	-
		不贊同	3.1	4.4	6.4	-	-	-
		非常不贊同	0.8	0.5	1.5	-	-	-
		無意見	3.1	3.0	5.8	-	-	-
	(10)辦公時間分心 旁鶯，延誤公事， 經屢勸不聽者。	非常贊同	27.3	16.4	11.8	-	-	-
		贊同	53.1	63.6	64.1	-	-	-
		不贊同	12.5	14.3	13.6	-	-	-
		非常不贊同	0.8	0.9	2.4	-	-	-
		無意見	6.3	4.9	8.0	-	-	-
	(11)服務態度惡劣 ，影響機關聲譽， 有具體事 證者。	非常贊同	44.9	25.2	20.1	-	-	-
		贊同	49.2	64.5	64.8	-	-	-
		不贊同	3.1	6.8	8.2	-	-	-
		非常不贊同	0.4	1.1	1.5	-	-	-
無意見		2.3	2.5	5.4	-	-	-	

資料來源：考試院統計室 (2009)

附錄 5 (續 5)

表 5 (續 5) 考績制度民調結果比較表 (增修考績等次條件)

單位：%

方 向	題 目		世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
			專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
				人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 主 管			
增修考 績等次 條件	是否贊 同增列 「得考 列丙等 之條件 」	(12)負責業務，處 置失當，造成機關 財物損失或負擔國 家賠償責任者。						
		非常贊同	35.9	16.5	10.1	-	-	-
		贊同	50.4	57.4	56.5	-	-	-
		不贊同	9.8	20.1	22.7	-	-	-
		非常不贊同	1.6	1.1	2.7	-	-	-
		無意見	2.3	5.0	8.1	-	-	-
		(13)違反行政中立 或其他公務人員有 關法令禁止規定， 經查證屬實者。						
		非常贊同	35.0	15.6	12.4	-	-	-
		贊同	52.5	61.4	60.3	-	-	-
		不贊同	8.9	14.8	17.2	-	-	-
		非常不贊同	0.4	1.2	2.1	-	-	-
		無意見	3.1	7.0	8.1	-	-	-
		(14)挑撥離間或誣 控濫告，經查證屬 實者。						
		非常贊同	33.7	25.1	20.0	-	-	-
		贊同	49.0	62.6	63.5	-	-	-
		不贊同	10.6	6.7	8.3	-	-	-
		非常不贊同	1.6	0.9	1.6	-	-	-
		無意見	5.1	4.7	6.7	-	-	-
		(15)不聽指揮或破 壞紀律，經疏導無 效者。						
		非常贊同	26.0	23.6	18.1	-	-	-
	贊同	48.0	63.8	57.4	-	-	-	
	不贊同	19.7	7.7	15.3	-	-	-	
	非常不贊同	1.2	1.1	2.4	-	-	-	
	無意見	5.1	3.7	6.9	-	-	-	

資料來源：考試院統計室 (2009)

附錄 6

表 6 考績制度民調結果比較表（重新設計考績比較範圍及考績等次比率分配）

單位：%

方 向	題 目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
		專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
			人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
重新設計考績比較範圍及考績等次比率分配	1. 考列甲等以上(含優等)人數比率以60%為原則，70%為上限						
	比率過高	43.1	2.3	3.2	-	-	-
	比率合理	36.0	29.0	27.5	-	-	-
	比率過低	9.5	57.4	59.4	-	-	-
	無意見	11.5	11.3	9.9	-	-	-
	※目前甲等人數比率75%是否合適？						
	太低	-	-	-	6.6	-	-
	適中	-	-	-	40.5	-	-
	太高	-	-	-	51.7	-	-
	不應該設立比例	-	-	-	0.7	-	-
無意見	-	-	-	0.5	-	-	
註：世：非主管：認為甲等比率過低者，地方(62.4%)高於中央(54.1%)。							
	2. 考列優等之比率以5%為上限						
	比率過高	11.5	11.6	11.6	-	-	-
	比率合理	60.3	46.7	37.0	-	-	-
	比率過低	15.1	17.9	30.0	-	-	-
	無意見	13.1	23.7	21.5	-	-	-
註：世：人事及主管： 1. 認為優等比率合理者，中央(50.8%)高於地方(44.4%)。 2. 官等愈高認為比率合理之比例愈高【簡(57.3%)、薦(45.6%)、委(37.6%)】。 3. 年資愈短、學歷愈高者認為優等比率合理之比例愈高。 非主管：認為優等比率合理者，中央(40.0%)高於地方(35.3%)；官等愈高比例愈高【簡(44.6%)、薦(37.9%)、委(35.3%)】；年資愈長比例愈高。							

資料來源：考試院統計室（2009）

附錄 6 (續 1)

表6 (續1) 考績制度民調結果比較表 (重新設計考績比較範圍及考績等次比率分配)

單位：%

方向	題目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
		專家 學者	公務人員		非公務 人員	公務 人員	
			人事、非 人事之主 管	非人事之 非主管			
重新設 計考績 比較範 圍及考 績等次 比率分 配	3. 考列丙等比率以5%為原則，不得低於1%						
	比率過高	14.4	35.8	34.6	-	-	-
	比率合理	48.8	34.6	35.6	-	-	-
	比率過低	22.0	4.9	5.1	-	-	-
	無意見	14.8	24.7	24.7	-	-	-
	※是否贊成訂定丙等人數比率？						
	非常贊同	-	-	-	-	2.0	-
	贊同	-	-	-	-	21.6	-
	不贊同	-	-	-	-	47.2	-
	非常不贊同	-	-	-	-	13.3	-
	無意見	-	-	-	-	15.9	-
<p>註：世：人事及主管：</p> <p>1. 認為丙等比率過高者，薦任(37.5%)高於委任(36.2%)與簡任(26.0%)。</p> <p>2. 認為丙等比率合理者，官等愈高比例愈高【簡(47.0%)、薦(32.8%)、委(30.1%)】。</p> <p>非主管：1. 認為丙等比率過高者，中央(39.1%)高於地方(32.1%)。</p> <p>2. 認為丙等比率合理者，地方(37.9%)高於中央(31.5%)。</p> <p>謝：不贊成訂定丙等人數比率者，中央(67.7%)高於地方(55.5%)。</p>							

資料來源：考試院統計室 (2009)

附錄 6 (續 2)

表6 (續2) 考績制度民調結果比較表 (重新設計考績比較範圍及考績等次比率分配)

單位：%

方 向	題 目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
		專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
			人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
重新設 計考績 比較範 圍及考 績等次 比率分 配	4. 簡、薦、委各官等「考 績甲等以上比率，分別 訂以70%為原則，最高不 得超過80%」						
	比率過高	37.9	2.5	4.4	-	-	-
	比率合理	45.5	52.3	60.2	-	-	-
	比率過低	3.2	22.0	17.2	-	-	-
	無意見	13.4	23.3	18.2	-	-	-
	※是否贊成設定各官等甲 等比率限制(比率相同) ?						
	非常贊同	-	-	-	19.7	9.4	7.7
	贊同	-	-	-	47.5	35.1	30.0
	不贊同	-	-	-	23.0	32.3	41.6
	非常不贊同	-	-	-	6.1	9.1	8.4
無意見	-	-	-	3.7	14.1	12.4	
註：謝：主管多數(46.3%)不贊成設定各官等及主管甲等人數比率上限；非主管則反之。 余：不贊成各官等甲等比率相同者，簡任(69.0%)高於薦任(52.5%)；且中央與地方均有 半數以上不贊成(53.3%、61.3%)。							

資料來源：考試院統計室 (2009)

附錄 6 (續 3)

表6 (續3) 考績制度民調結果比較表 (重新設計考績比較範圍及考績等次比率分配)

單位：%

方向	題目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
		專家 學者	公務人員		非公務 人員	公務 人員	
			人事、非 人事之主 管	非人事之 非主管			
重新設 計考績 比較範 圍及考 績等次 比率分 配	5. 主管考列甲等以上比率 以80%為原則，最高不得 超過90%(高於整體平均 值)						
	比率過高	53.1	8.0	26.5	-	-	-
	比率合理	33.1	53.3	47.3	-	-	-
	比率過低	1.6	20.2	8.7	-	-	-
	無意見	12.2	18.4	17.5	-	-	-
	※是否贊成主管、非主管 甲等比率不同？						
	非常贊同	-	-	-	27.2	9.4	-
	贊同	-	-	-	49.0	35.1	-
	不贊同	-	-	-	15.6	32.3	-
	非常不贊同	-	-	-	4.6	9.1	-
	無意見	-	-	-	3.6	14.1	-
	註：世：人事及主管： <ol style="list-style-type: none"> 認為比率合理者，機關首長比例較高【首(58.0%)、非人事主管(53.1%)、人事(50.5%)】。 認為比率合理者，薦任(54.0%)高於簡任(52.9%)及委任(46.0%)。 非主管：認為比率合理者，地方(52.9%)高於中央(37.4%)。						
※是否贊成訂定各等次比 率限制？							
非常贊同	-	-	-	31.6	2.4	-	
贊同	-	-	-	46.3	17.0	-	
不贊同	-	-	-	14.4	48.1	-	
非常不贊同	-	-	-	4.6	16.4	-	
無意見	-	-	-	3.1	16.1	-	

資料來源：考試院統計室 (2009)

附錄 7

表 7 考績制度民調結果比較表（重新設計考績獎懲結果）

單位：%

方 向	題 目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
		專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
			人 事、非 人 事之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
重新設計考績獎懲結果	連續三年或五年內三年考列丙等者，「第一年丙等留原俸級，並施予調整工作、輔導或訓練；第二年丙等降一級改敘；第三年丙等依規定辦理退休或資遣」						
	非常合理	21.9	10.9	7.1	-	-	-
	合理	68.0	67.5	56.9	-	-	-
	不合理	5.5	9.1	19.1	-	-	-
	非常不合理	1.6	3.4	5.0	-	-	-
	無意見	3.1	9.0	11.9	-	-	-
	※現行丙等懲處方式為留原俸級，是否贊成修正，作為汰劣及改進之依據？						
	非常贊同	-	-	-	-	7.6	-
	贊同	-	-	-	-	50.7	-
	不贊同	-	-	-	-	14.5	-
	非常不贊同	-	-	-	-	3.8	-
	無意見	-	-	-	-	23.4	-
	※是否贊成連續兩年丙等，應退休或資遣？						
	非常贊同	-	-	-	-	9.8	16.1
	贊同	-	-	-	-	41.6	56.3
	不贊同	-	-	-	-	21.3	9.1
	非常不贊同	-	-	-	-	4.9	1.4
無意見	-	-	-	-	22.4	17.1	

資料來源：考試院統計室（2009）

附錄 7 (續 1)

表 7 (續 1) 考績制度民調結果比較表 (考績升等條件配套設計)

單位：%

方向	題目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
		專家 學者	公務人員		非公務 人員	公務 人員	
			人事、非 人事之主 管	非人事之 非主管			
考績升 等條件 配套設 計	二年甲等以上者，才能取得同官等高一職等之任用資格						
	非常合理	9.7	5.5	4.1	-	-	-
	合理	73.2	67.4	56.3	-	-	-
	不合理	10.1	16.3	24.1	-	-	-
	非常不合理	0.8	1.6	5.8	-	-	-
	無意見	6.2	9.3	9.8	-	-	-
註：世：人事及主管： <ol style="list-style-type: none"> 機關首長支持度較高【首(83.3%)、非人事主管(73.5%)、人事(59.2%)】。 年資愈長者支持度愈高。 非主管：1.認為合理者，委任(63.1%)高於簡任(61.1%)與薦任(58.4%)。 2.考績愈佳者支持度愈高。							

資料來源：考試院統計室 (2009)

附錄 8

表 8 考績制度民調結果比較表（實施團體績效評比）

單位：%

方 向	題 目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
		專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
			人 事、非 人 事 之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
實施團 體績 效 評 比	辦理團體績效評比，作為 機關及人員考績比率與獎 勵之依據						
	非常贊同	17.3	5.2	2.4	21.2	11.2	9.0
	贊同	62.0	47.6	45.6	51.6	48.9	41.5
	不贊同	18.4	32.1	36.0	15.3	19.4	32.1
	非常不贊同	0.4	6.9	9.2	8.0	3.6	8.0
	無意見	2.0	8.4	6.7	3.9	16.9	9.4
<p>註：世：人事及主管：機關首長支持比例較高【首(64.2%)、非人事主管(52.4%)、人事(44.3%)】。</p> <p>非主管：1. 贊成團體績效者，地方(50.2%)高於中央(44.1%)。</p> <p>2. 年資愈短、年齡愈輕、考績愈佳者支持度愈高。</p> <p>余：贊成團體績效者，地方(60.1%)高於中央(51.5%)。</p>							

資料來源：考試院統計室（2009）

附錄 9

表 9 考績制度民調結果比較表（重新設計考績獎懲結果）

單位：%

方向	題目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)	
		專家 學者	公務人員		非公務 人員	公務 人員		
			人事、非 人事之主 管	非人事之 非主管				
重新設 計考績 獎懲結 果	1. 優等給予一又二分之一 個月俸給，其餘甲、乙 等依序減半個月俸給							
	差距過高	3.9	8.9	17.3	-	-	-	
	差距合理	63.1	65.9	55.6	-	-	-	
	差距過低	21.2	6.2	5.4	-	-	-	
	無意見	11.8	18.9	21.8	-	-	-	
	※是否贊成各等次之獎懲 差距擴大？							
	非常贊同	-	-	-	-	3.1	-	
	贊同	-	-	-	-	27.1	-	
	不贊同	-	-	-	-	35.4	-	
	非常不贊同	-	-	-	-	8.4	-	
	無意見	-	-	-	-	26.0	-	
	註：世：人事及主管：認為「差距合理」的比例，機關首長(67.7%)略高於非人事主管 (65.9%)及人事人員(64.7%)。							
	2. 乙等不論是否已敘年功 俸最高俸級，一律給予 二分之一個月俸給總額 考績獎金							
	非常合理	4.7	2.2	2.5	-	-	-	
合理	58.0	42.9	39.7	-	-	-		
不合理	24.9	32.8	33.9	-	-	-		
非常不合理	4.7	10.2	11.9	-	-	-		
無意見	7.8	12.0	12.1	-	-	-		
註：世：人事及主管： 1. 地方機關(46.4%)支持度高於中央機關(42.7%)。 2. 首長支持度較高【首(57.9%)、非人事主管(44.3%)、人事(37.1%)】。 3. 官等愈高支持度愈高【簡(50.0%)、薦(44.4%)、委(41.1%)】。								

資料來源：考試院統計室（2009）

附錄 9 (續 1)

表 9 (續 1) 考績制度民調結果比較表 (重新設計考績獎懲結果)

單位：%

方 向	題 目	世新民調中心 (98年12月)			謝邦昌教授 (98年8月)		余致力教授 (92年6月) (行政主管)
		專 家 學 者	公 務 人 員		非 公 務 人 員	公 務 人 員	
			人 事、非 人 事 之 主 管	非 人 事 之 非 主 管			
重新設 計考績 獎懲結 果	3. 乙等已達所敘職等本俸 最高俸級，或已敘年功 俸級者，不予晉級						
	非常合理	3.9	3.1	1.4	-	-	-
	合理	56.9	33.0	28.0	-	-	-
	不合理	24.3	41.1	46.7	-	-	-
	非常不合理	2.7	10.7	10.6	-	-	-
	無意見	12.2	12.1	13.2	-	-	-
註：世：人事及主管：認為不合理的比例，人事人員較高【人事(65.7%)、非人事主管 (50.5%)、首(45.4%)】。 非主管：認為不合理的比例，中央(64.7%)高於 (53.2%)。							

資料來源：考試院統計室 (2009)