

## 第29期

## 藉新加坡公務人員考核制度省思我國公務人員考績制度

林岑玫 銓敘部法規司專門委員



“我國現行公務人員考績制度的功能較著重於行政管理，相較新加坡政府高度功績取向且富市場競爭色彩的公務人員考核制度，在積極性的激勵或發展功能面向，仍有長足的興革空間。”

**新**加坡優異的政府效能為世所稱道，依瑞士洛桑管理學院（International Institute for Management Development, 簡稱IMD）**2023年IMD世界競爭力年報**（*IMD World Competitiveness Yearbook*），新加坡近5年的整體競爭力在受評比國家中均位於前5名內，2019年及2020年更居首位，其中「政府效能」指標評比亦居於為前10名內。

新加坡政府的優異效能植基於卓越的公共行政體系及公共人力資源管理。新加坡於1965年脫離馬來西亞而獨立，作為一個新興城邦國家，面臨資源、民族、社經各方迫切挑戰，具有強烈的危機意識及求生欲，促使政府管理運作高度務實取向，用人上採取功績主義（Meritocracy），例如公務人員的招募，不同於我國主要透過考試用人，新加坡中階以下公務人員進用與企業相當近似，由各機關自行開放職缺多元招募人才；[\[1\]](#)高階文官進用，政府則建

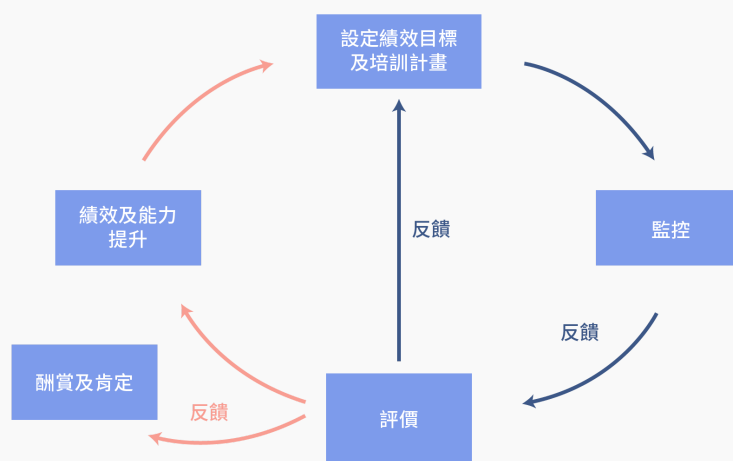
立獎學金制度，吸引及培養具有公共服務領導潛力的學子，學成後為國服務，例如負責行政官員（Administrative Officers）任用的公共服務委員會（Public Service Commission）即針對不同領域設立獎學金，<sup>[2]</sup>持續儲備國家未來領導人才。

## 績效與潛能並重的考核機制

新加坡公務人員每年與主管進行3次以上面談，以檢視工作情形，討論調整優先事項及目標，並獲得適時指導，於年終時進行績效考核。依受考人工作目標達成情形及績效成果品質，績效等級區分A、B+、B、C+、C、C-、D、E級，A級人數為總受考人數5%-10%，A、B+、B級人數占比合計不超過總受考人數20%，半數以上人員為C+級以上，至於D、E級表示績效表現低於平均水準及無法達成工作職責要求，須接受一定期間的績效檢視程序，獲得進一步指導及諮詢，如未有改善，將不再繼續任用甚至直接解僱。

據上，新加坡辦理公務人員年度績效考核時，一方面檢視過去一年的工作績效表現及品質，並討論及設定下一年度的績效目標及培訓計畫，透過每年度目標設定、培訓及考核評價的循環作用，且依評核結果獎優汰劣（如圖1），以確保公共人力資源持續進步。

圖1 新加坡公務人員考核及反饋模式



資料來源：整理自 *Effective Performance Management in the Singapore Civil Service*, Public Service Division (公共服務署) (<https://reurl.cc/D41rEN>)。

另外，新加坡政府亦極為重視公務人員的潛力評估，2021年起針對所有等級人員均採行全人動態式評估，聚焦於6大核心職能，包括清晰的思辨能力、服務熱忱與目標設定、公共服務一體性的展現、工作服務效能、持續精進創

新、持續學習並學以致用等，對於管理及領導階層另須評估整體與前瞻的系統性管理能力，以及關懷、提升與激勵部屬的能力（詳如圖2），<sup>[3]</sup>據以衡量所屬公務人員的未來發展性。新加坡公務人員的績效與核心職能展現及潛力評估結果，是後續陞遷、職務接班、提供訓練獎助的關鍵依據，相對而言，年資並非重要考量要素。

圖2 新加坡公共服務核心職能框架



資料來源：引自 *Public Service Core Competency Framework*, Amalgamated Union of Public Employees (<https://reurl.cc/97zbqn>)

新加坡公務人員考核制度重視鑑別度，以形塑績效文化，營造積極進取的公務團隊。相對之下，我國公務人員考績制度於實務上未必均確實反映受考人績效，繼而建立鼓勵表現的正向循環。我國現行考績制度係於年終按受考人當年度的工作、操行、學識、才能表現進行考評，又公務人員考績法（簡稱考績法）相關規定就考列甲等及丁等，明定一定的條件，銓敘部並另作行政指導，臚列若干建議考列丙等事由，然而除得考列甲等的條件外，其餘不得考列甲等、建議考列丙等及應考列丁等事由，多偏重於特定事件之發生，較欠缺與年度工作績效表現的連結。再加上要符合所定得考列甲等的條件困難度並不高，以致當前實務呈現機關評定所屬公務人員考績等次時，基本上是於甲等或乙等間考量的情形，整體公務人員考績結果呈現漏斗狀，亦即多數集中於甲等，少數落於乙等，極少數落於丙等及丁等。如此考績機制運作的結果未必能確實扣合工作績效表現，難以提供機關及受考人工作表現的回饋，以及作為溝通調整機制。又當考績未能明確區辨個人績效表現，與其連結的相關人力資源管理亦受影響，如辦理陞遷時，將因參加者大多數的考績

結果相仿，積分差距有限，導致「資歷」成為關鍵因素，不利於落實功績導向，擇優陞任，以拔擢及培育人才的目標。

## 高度薪酬與績效連結

新加坡公務人員的薪資結構包含固定薪及變動薪2部分，固定薪約占70%至75%，變動薪約占25%至30%，前者包含每月固定薪資及第13個月「不計入退休金的年度津貼（Non-Pensionable Annual Allowance）」（性質類似我國的年終工作獎金）；後者則包含「年度變動薪（Annual Variable Component）」、「績效紅利（Performance Bonus）」及「國家紅利（National Bonus）」。

「年度變動薪」分為年中及年終發給2次，由公共服務署與公務員工會諮商後，依國內生產毛額（Gross Domestic Product, 簡稱GDP）成長率浮動決定是否發給及發給時額度（多於1個月以內，如2023年年中發放0.3個月，年終發放0.6個月，另對於較低階人員有時額外發給一次性薪資）。

「績效紅利」為依年終績效考核結果，於3月間發給經評定為C-級以上人員，各級別人員額度有所差距（5個月至1個月皆可能），由各機關綜合考量個人績效表現、職級、財政預算等決定。

「國家紅利」為GDP成長率以外的4大社會經濟指標（國民平均實際中位數收入成長率、新加坡最低20%收入者的實際收入成長率、失業率、實際國內生產毛額，各占25%）超越一定標準，顯示平均及低收入人民的社經地位成長時發給（額度3至6個月）。另實務上曾因特殊經濟表現或重大事件發給單次「特別紅利（Special Bonus）」，例如2020年因COVID-19疫情，針對第一線防疫公務人員發給1個月的特別紅利。

新加坡公務人員的薪酬極重視與績效連結原則（Performance-Related Pay），除績效紅利外，每個人月薪亦按功績增量（merit increment），非齊頭式增長。至我國公務人員年終考績獎金，現行考績法規定考列甲等者晉敘1級並給與1個月獎金，已敘年功俸最高級者給與2個月獎金；乙等者晉敘1級並給與半個月獎金，已敘年功俸最高級者給與1個半月獎金。相較於新加坡制度，我國考績結果亦影響俸級及考績獎金額度，亦具有與績效連結精神，然

如前述，其實際的獎金數額差距有限，難有顯著的激勵效果，以及產生正向回饋循環作用。

## 借鏡於未來考績法修正

各國人事政策及措施受其政經社發展的歷史及文化系絡影響。新加坡首任總理李光耀表示：「民族的品質決定了國家的結果。你如何挑選人才、如何訓練他們、組織他們，以及最後如何管理他們，決定了差異。」因此新加坡政府在國家競爭力優先思維下，建置具高度功績取向且富市場競爭色彩的公務人員考核制度，並持續與時俱進。相較之下，我國現行公務人員考績制度的功能較著重於行政管理，對於積極性的激勵或發展功能，仍有長足的興革空間。銓敘部2011年6月30日陳報考試院審議的考績法修正草案中，已可見嘗試強化工作表現及才能發展在考核上的重要性，以及試圖透過明定考列不同等次條件，使等次評定有更明確客觀的標準，同時納入面談雙向溝通機制，強化民主參與及回饋作用，以及考績結果的信度與效度。我國與世界各國一樣面對日趨複雜、多變且資源日益匱乏的環境，為培育所需的公共治理人才，新加坡公務人員考核制度立基的價值及理念，可為考績法未來持續檢討修正時，適時借鏡反思並予融入的一種取向。




---

[1] 可參考新加坡一站式公務人力招募網站「Careers@Gov」(<https://www.careers.gov.sg/>)。

[2] 可參考公共服務委員會網站有關獎學金資訊(<https://www.psc.gov.sg/scholarships>)。

[3] 以往新加坡公務人員考核主要分為「績效」與「潛能發展評估」(Currently Estimated Potential, 簡稱CEP) 2大部分，其中CEP著重衡量一個文官所能勝任的工作或職務最大範圍，考量因素包括績效成果品質及達致更高標準的可能，以及所展現出來的分析能力和智力能力、影響力與協作力、追求卓越的企圖心等「AIM素質」(Analytical and Intellectual Capacity; Influence and Collaboration; Motivation for Excellence)；惟以近年來公共服務署對於CEP評估模式已檢討調整，著重對於高階領導人的領導潛能評估，至基層人員部分，比起評斷其未來可擔任的最高職位或能力上限，現更重視當前展現的能力表現及3-5年內短期的職業發展提升。

## 延伸閱讀

- [新加坡公務員招募經驗與啟示](#)  / 許成委 / 國家人力資源論壇第12期
- [公務人員考績制度未來變革途徑的另類想像：績效管理的觀點](#)  / 呂育誠 / 文官制度季刊第10卷第4期
- [改進公務人員考績制度的議題探討：公平原則觀點](#)  / 張瓊玲 / 文官制度季刊第1卷第2期

---

[上一篇](#)

[回前頁](#)