

## 第31期

# 從新加坡考績制度之設計與運作談我國考績制度之改進

朱楠賢 銓敘部政務次長



*“ 新加坡績效管理制度透過面談制度，滾動式調整績效目標及相關職能訓練，並根據績效表現覈實予以不同之酬賞，兼顧個人績效表現與潛能發展，值得我國思考及借鏡。 ”*

新加坡之公共治理，舉世聞名，主要是新加坡清楚認知國家所擁有的資源條件，在致力於國家安全、經濟、教育與族群融合等社會環境的發展下，形塑其文官的組成制度；以精英人才為高階文官之任用基石，建立其人才招聘、領導培訓、績效導向等機制，加上具競爭力的彈性績效薪制，確實建立起高效能的政府，因此公務員考績如何設計與運作，是其中關鍵課題之一，也是本文擬探討的重點。作者前於2023年11月13日至17日隨同銓敘部人事考察團赴新加坡訪問，爰就上述重點之所見所聞臚列如後。

## 新加坡考績制度簡介

### 一、設計面

用人唯才為新加坡政府人力資源管理的最高指導原則，也是該國公共服務與政治領導的核心價值，政府部門與民間社會對此均有高度共識。政府部門以「能力」為出發，建構一套在個人能力與績效表現，以及政府服務品質與效能間，持續循環提升的運作機制—績效管理制度（performance management system），其主要策略有5大項：

- 1.強化人員訓練與發展，以因應環境變化。
- 2.使績效評核更加確實、透明及嚴謹。
- 3.依據個人能力的表現決定陞遷人選。
- 4.強化對於領導者的鑑別與培訓發展。
- 5.以各項能力作為指標，有助於甄補最適當的人才。

此一績效管理制度在考績上係透過面談制度，根據工作表現的評估狀況與原定職業發展計畫進行討論，俾滾動式調整後續的績效目標及相關職能訓練計畫（performance and career conversation），同時根據績效表現情形而覈實予以不同酬賞。換言之，兼顧個人「績效表現」與「潛能」，前者係指公務人員對於工作目標的達成情形及呈現的品質，後者則指其未來可擔負的職責與能力的發展性。

有關公務人員潛能的衡量，新加坡政府係透過「當前潛能發展評估」（currently estimated potential, CEP）來運作，惟其內涵在2021年前後有重要的轉變。2020年以前，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），據以推估個人最高能力表現與其職涯可勝任的最高職位。

這一套潛能發展評估作為新加坡公務人員陞遷重要的制度，其主要目的在鼓勵公務人員個人職涯發展，並試圖從行政官員團隊中發掘並培養潛在的領導者；然而，新加坡政府漸漸發現當前潛能發展評估有其侷限：一旦所得到的評估結果不理想，新進或中低階的公務人員難免產生心理壓力，進

而懷疑自己未來陞遷機會渺茫，自身的公職生涯已被畫上了「職業終結點」（career ending point）。此種預期心理，對於個人職涯發展將造成阻礙。

因此，新加坡政府是時就當前潛能發展評估進行了檢討與調整，改以**聚焦於「6大核心職能」（core competencies）**的全人動態式評估，該6大職能包括：**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；與公民及政策利害關係人有效地協作互動；持續精進創新；持續學習並學以致用。**對於管理及領導階層，則加上以評估其是否具有整體與前瞻的系統性管理能力以及能否適時關懷、提升與激勵部屬兩項核心職能。

總而言之，新加坡政府之績效管理主要調整方向有二：

### 1.更重視公務人員當前的能力與績效：

將**評估的重點集中於個人未來3年至5年的職涯表現**，而非未來整體職涯發展的可能性；公務人員應訂定並隨時調整未來5年的職涯發展計畫，並就如何提升工作技能與累積工作經驗等，與主管人員定期討論。調整後的當前潛能發展評估更能落實「持續性的用人唯才制度」（continuous meritocracy），更重視公務人員已展現的能力與績效，並據以作為輪調、陞遷等之重要依據。

### 2.對績效良好的高階公務人員進行「**領導潛能（leadership potential）**評估」：

針對高階且績效表現良好的公務人員進行制度性的職務輪調，希望藉由調任至不同部門並接觸不同主管與工作等方式，評估並培養其具有領導潛能。

## 二、運作面

新加坡政府明白公務人員的職業性質與民間企業仍有不同，許多工作表現難以量化比較，因此他們並不追求各項成果的量化，而是**透過「目標設定」**來決定工作的方向、投入的精力以及資源之優先性，為追蹤進度，目標可以分為諸如資料蒐集、資料分析、公共諮商、資源配置及執行等項目

分項考核。而在辦理公務人員年度考績前，主管與受考人於年度中需進行3次以上面談，共同討論工作目標及相應的需求，並共同擬訂評估及發展計畫；由於上述不定期的面談回饋，讓公務人員對於年度考績的結果並不會感到驚訝。至於年度考核的實際運作則有下列四點原則：

- 1.由能綜觀整個組織的資深專家組成排序小組。
- 2.打考績時，有些主管偏嚴，有些主管較寬容，此小組必須緩和其中差異。
- 3.注入紀律及創造以績效為本的文化來激勵好的員工，並讓績效不好的員工改善。
- 4.在既定預算內公平的分配報酬。

新加坡公務人員考績結果共區分A、B+、B、C+、C、C-、D、E級等績效等級（performance grades），其中每年評定A級人數占總受考人數5%-10%，評定B級以上人數占比約30%-40%，C級以上人數占比約95%，D、E級人數占5%以下，評定C級以上者得分配至多三個月績效薪。至於評定為D、E級者，表示其績效表現低於平均水準及無法達成工作職責要求，不但沒績效薪，還必須接受為期六個月的績效檢視程序（performance review process），以獲得進一步指導及諮詢，如未有改善，將不予續聘甚至直接解聘。

據上，新加坡公務人員的年度考績，一方面檢視過去一年的工作績效表現及品質，另一方面則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、培訓及考績評價的循環作用作為升遷、職務輪調之重要參據外，亦是其績效薪核發的重要依據。

## 觀察與省思

圖1 臺灣與新加坡政府考績制度之比較

考績比較項目	臺灣	新加坡
訂定目標及中期檢討	X	✓
面談機制	X	✓
每年評核次數	0	3
考績等第	4	5
考績比率 ●最高級 ●最低級	75% 未明訂	5%-10% 5%以下
考績與訓練掛勾	X	✓
績效薪(表現花紅)	✓	✓
表現花紅上限(按月)	1	3

資料來源：作者自行整理。

從比較臺灣與新加坡政府之考績制度（如圖1），歸納出以下五點的觀察與省思：

1. **考核目標明確訂定，有利績效考核進行**。新加坡考績制度首重目標之達成，故考績目標之設定尤其重要，它均為資深主管階層與一般同仁相互討論調整的結果，兼具成果（outcome）及產出/過程（output/process）之指標。反觀我國在實施考績制度上並沒有設定考核目標之規定或相關作法。
2. **建立面談機制，確實瞭解受考核者應予協助之處**。新加坡政府實施考核過程中，常輔以面談機制，一年至少三次來瞭解員工的工作情況，如發現受考核者有何不足，還提供需要的訓練計劃或方案。反觀我國在考核過程中並沒有面談機制的設計，亦缺乏面談後之後續補強的機制。
3. **各等第考核比率，符合常態分配**。新加坡公務人員考績前述分五大等第，其中A級5%-10%，B級30%-40%，C級人數約占45%-60%，D、E級分別占5%以內，兩端人數比率小，中間比例大，符合常態分配。反觀我國目前考績比例甲等列75%，乙等列25%以內，呈現倒梯型，缺乏真正獎優功能。
4. **績效與潛能並重**。新加坡政府雖然在2021年調整考績的重點，改為重視過去三年至五年之工作績效，惟原「當前潛能發展評估」仍是升遷考核的重要依據。反觀我國考績多以過去一年的工作成果作為考績評定依據，甚少去考量受考人未來的潛能發展，甚至新加坡政府據以作為是類

人員參加領導發展的依據，在我國並未作績效考核與領導發展訓練間之關聯性連結。

5. **績效薪的設計配套完整**。包括目標設定、面談機制，以及力求客觀評定等，確實能有效激勵士氣，且績效薪最高可領三個月。相較於我國考績既無前述配套，獎金發放甲等、乙等也只有半個月之差距而言，確有檢討的空間。

## 結語

新加坡公共治理能力為世界各國翹楚之一，該國執政者懷有強烈憂患意識，無時無刻不在思考如何立足於世界，又如何得到人民的肯定與信任，因此如何培養高效能之行政領導團隊以幫助國家不斷進步，成為該國執政者念茲在茲的課題，因此不論在人才培育、職務歷練、領導發展訓練乃至全方位考核，以及績效薪之設計，該國均有其特殊設計之處，在這種治理環境下所衍生發展的考績管理制度，確有值得我國思考及借鏡的地方。

( 本文部分內容改寫自 [《112年度新加坡公務人員人事制度考察報告》](#) )

## 延伸閱讀

· [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 / 國家人力資源論壇第29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

[上一篇](#)

[回前頁](#)

[下一篇](#)