

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：邱志淳 博士

公務人員考績制度相關問題
之研究-以臺中市政府暨所屬
機關學校為例

碩士班研究生：蔡奕豐

中華民國一〇一年六月二十五日

碩士論文題目：

公務人員考績制度相關問題之研究—
以臺中市政府暨所屬機關學校為例

研究生：蔡奕豐

指導教授： 邱志淳 (簽章)

審查教授： 呂淑貞 (簽章)

邱志淳 (簽章)

陳信奇 (簽章)

專班主任： 曾俊益 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 101 年 6 月 25 日

摘要

考績制度在我國自古以來就是做為考評各級官員的利器，也是現代人力資源管理的重要手段，是用來監督公務人員的行政效能，亦是公家機關獎優汰劣、拔擢優秀人才的重要參據。

本文經由考績理論的文獻探討，了解考績制度的考核設計功能、考核過程與考核方式的原理原則。瞭解我國考績制度的沿革及現行考績制度內容。經由各國考績制度概述，予以比較分析，希望對我國考績制度之改進有所助益。希望藉由與相關人員深度訪談的互動，將訪談的結果加以探討分析，以瞭解公務人員對於考績制度的看法與興革意見，比對現行考績制度可能遭遇的問題，因各考績等次並無具體條件事蹟，因限定等次比例問題，目前大都以資歷、職等為考量性質。

現行考績制度需要公平公正客觀，徒法不足以自行，縱有良法美意若無主管人員客觀公平公正考核，再好的制度也無法發揮應有的功能。可見，現行考績制度雖然有明文規定，但因為主觀、客觀、現實、執行面的原因，再加上限定等次比例問題，並未達到令人滿意的結果，考績制度如要普遍獲得滿意，應該要有更合理、更完備的措施才行。本研究透過訪談方式期能蒐集更多公務人員內心的真實看法，並提出本研究之發現與建議，期能解決我國現行考績制度所存在的不合理問題，使我國考績制度能更加完備，公務人員能更加奉公守法，提升行政效能。

關鍵詞：考績、激勵

Abstract

Performance appraisal system in our country since ancient times as the weapon of the evaluation of officials at all levels, is also an important means of modern human resource management is used to monitor civil servants, administrative efficiency, but also government agencies award superior and eliminating the inferior, promoted to an important parameter of the talents According to.

Through the performance appraisal theory literature, understanding of the assessment of the appraisal system design features, principles of the assessment process and assessment methods. Understanding of the History of the appraisal system and the current appraisal system content. Through an overview of the national appraisal system to be a comparative analysis of some benefit my hope that the improvement of the performance appraisal system in China. By the interaction depth interviews with relevant staff, will be the result of the interviews to explore the analysis in order to understand the official view of the performance appraisal system and the innovation opinions than the current performance appraisal system may encounter problems due to various performance appraisal, etc. There is no specific the ratio of the conditional deeds, due to limited, most of the qualifications, level, taking into consideration nature.

The current performance appraisal system is fair and impartial and objective laws alone is not sufficient on their own, even if we have good law and good intentions of the absence of executive officers objective and fair and impartial examination, no matter how good the system would no longer serve their purposes. Be seen, the

existing performance appraisal system is expressly provided, but because of the subjective, objective, realistic, and implementation of surface reasons, coupled with capping times ratio, did not achieve satisfactory results, performance appraisal system, such as universal access to satisfactory, it should be have a more reasonable, more comprehensive measures to the job. Be able to collect in this study through interviews of the true view of the more civil servants heart, and proposed findings and recommendations of this study was able to solve the current performance appraisal system exists irrational, our performance appraisal system to a more complete, the Public Service more law-abiding, to enhance administrative efficiency.

Keywords: performance appraisal 、 incentive

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	2
第三節 研究範圍與對象.....	8
第四節 研究方法.....	8
第二章 文獻探討.....	11
第一節 考績理論.....	11
第二節 激勵理論.....	17
第三節 各國公務人員考績制度.....	22
第四節 我國公務人員考績制度.....	29
第三章 研究設計與實施.....	39
第一節 研究流程.....	39
第二節 訪談對象說明.....	41
第三節 訪談大綱設計.....	42
第四章 深度訪談結果分析.....	45

第一節 制度面	46
第二節 執行面	50
第三節 結果面	55
第四節 綜合分析	59
第五章 結論	65
第一節 研究發現	65
第二節 研究建議	70
參考書目	73
附錄：訪談結果逐字稿	79

第一章 緒論

第一節 研究背景

近幾年來，隨著時代的變遷，民主法治的提升，加上經濟也在不景氣中物價指數飛漲，另又受到近期美國及歐洲等金融風暴的影響，國人的就業結構也在近十年內有了顯著的改變。在過去，人們也許會選擇符合自身志趣行業或是尋找福利待遇較佳的公司，作為自己的工作、職業首選因素，而畢業生也會選擇與畢業科系有相關的工作。但曾幾何時這樣的情況改變了，因為大專生人數爆增，畢業生素質良莠不齊，私部門主管對於這群新鮮人沒有信心，有些只願意提供較低薪的約聘工作，於是不敢聘用常僱員工的結果導致失業潮的發生，而為數眾多的失業者只好轉投於相較穩定的公部門之窄門。過去一向被認為只能領死薪水，既吃不飽也餓不死的公務人員，霎時間變得炙手可熱甚至成為被人們所謂的鐵飯碗工作。因為，公務人員依法任用以後，便已經取得職務上及身份上的保障，非依法律不能加以免職、撤職、停職、降級、減俸或是轉調。簡單的說，就是在公部門工作，基本上就像捧著一副鐵飯碗，打也打不破、摔也摔不壞。穩定的工作、固定的上班時數、良好的福利制度以及優渥的退休金，以上這些條件成為國人當今紛紛期望擠身國家考試窄門的重要因素之一。¹

至此，每年有數以萬計的莘莘學子從學校畢業，參加國家考試。眾多畢業即失業的學生或遭解雇尋求事業第二春的失業者，

¹ 施金山，〈我國公務人員考績制度之研究—兼論行政機關績效獎金制度〉，碩士論文，東海大學公共行政學系，民 92。

並不管當初畢業科系是哪一類科亦不管自己的志向、興趣為何，便毅然決然選擇報考國家考試，以圖一份穩定的工作。以考生的觀點來說，進入私部門工作容易受到經濟不景氣、薪資所得較低、福利相對缺乏或是公司內部其他因素的影響，導致常需擔心工作朝不保夕的狀況。為了避免這一類的問題使自己日夜擔心成為下一波裁員名單下的犧牲者，於是選擇考取公職謀求一份待遇相對較高、福利相對完善以及受永業制保障的工作已成為社會趨勢。

但是，公務人員真的是俗稱摔不壞的鐵飯碗工作嗎？筆者認為此觀點值得商議。時日一久，有些公務人員由於生活安定、升遷緩慢，因而士氣不振、缺乏鬥志、因循苟且，有少數人在透過國家考試後不思進取、因循怠惰、甫上任就等退休的想法，導致公務人員官僚作風盛行，效率不彰，造成公務人員績效低落的問題。但是公務人員負責國家政務的推動，其素質的提升，攸關國家整體發展與人民福祉，如何建立公務人員積極任事、注重績效及服務品質的價值觀念與行政文化，進而提升政府整體施政績效，為當前推動政府組織改造中「人力資源管理」政策的核心所在，而這樣的價值觀與文化，必須藉由一套積極的績效管理制度來達成，然而此類人員在公務人員現行人事制度除了任用法、陞遷法及考績法，較有約束規定，前二者為積極性的權益及地位之爭取，後者實為平時及年終工作表現之稽考，具有立即性之效果。

第二節 研究動機與目的

壹、研究動機

每到歲末年終進行考績的期間，從考績委員會開會前到銓敘

部審定結果公佈後約二至三個月期間內，有很多人會抱怨考績的不公，上至主管，下至基層書記，只要考績被打乙等以下，都認為考績制度有問題，甚至有連續三年考績都考列丙等的公務人員揚言，如果今年考績仍然被打丙等的話，將輕生、採取極端行為等，使機關總是充滿紛紛擾擾的詭譎氣氛，嚴重影響公務人員工作士氣。筆者透過訪談，從擔任公職多年的公務人員瞭解到，現行考績制度似乎在「考績制度面」、「考績評定執行面」、「考績結果面」確實出現了某些問題，以致未能達成預期的目的，影響公務人員的工作士氣。

考績制度是人力資源管理的重要手段，是用來監督公務人員的行政效能，亦是公家機關獎優汰劣的重要準則。公務人員之考核管理，則攸關行政品質之良窳及行政機關之效能，一套良好的考績制度，在考績結果的應用上，應同時包括行政性功能與發展性功能，所謂行政性功能係指依公務人員考績法規定：考績應本綜覈名實，信賞必罰之旨，作準確客觀之考核。揭櫫考績之宗旨，在求名實相符，獎優汰劣，以激濁揚清，充分發揮人力運用，提高整體行政效能。而發展性功能則係以員工之成長與發展為取向，對於績效不彰之員工，施予知能的補強或給予必要之輔導訓練，以改善其工作態度或工作能力；另針對具有潛力的員工，則給予進階培訓的機會，以增進其事業上的知能或提昇其領導管理能力，培養成為機關未來發展所需的人才²。但，有些機關的考績等第卻因為單位主管怕得罪人的想法，而改以員工考績輪流替換或抽籤的方式，這種錯誤之舉已變成各機關內不成文的規定³。倘若如此，不僅社會大眾對公務人員形象觀感不佳也連帶影響到公務人員的健全心理，嚴重影響公務人員的工作士氣。公務人員考績制度已在我國行之有年，這種制度不只是公務人員晉升與加薪的依據，更是對公務人員工作上的態度、表現做一整年的總評比。

²余致力，〈淺談考績的發展性功能〉，《公務人員月刊》，第84期，民85.6，頁2-3。

³施能傑，〈考績謬誤的類型與原因—理論闡釋與經驗分析〉，《人事月刊》，第14卷，第3期，民81，頁9-16。

考績制度是政府部門人力資源管理的重要制度，對於公部門員工也具有相當程度的激勵作用。政府希望藉此制度提升工作績效，並且獎勵績優公務人員，提供陞遷的機會；同時對於績效不佳的公務人員也應該給以警惕或懲處。但在現實中，我國考績制度最為人詬病的一點即在於考績評比不確實，機關主管怕得罪人，使得考績評比甲等、乙等的公務人員人數過多，而考列為丙等會面臨留原俸給、免職之公務人員卻寥寥可數，丙等以下者少之又少，並無法真正達到考績制度獎優汰劣之目標，且亦未能反應真正之工作績效。由於我國行政文化較重視人情與形式主義，機關首長多不願將部屬的考績輕易考列丙、丁等，並且因「永業化」的設計與法律（公務人員保障法）的庇護使得公務人員身分及職業受保障，原意本來係希望公務人員專心致力於工作並保持行政中立原則依法行政，不料卻意外成為公務人員的護身符，當然也限制了考績制度中獎優汰劣措施的施行，使得考績制度中淘汰的功能形同虛設。⁴

報章媒體經常報導公務人員在工作時間開小差、看報紙、聊天、上網玩遊戲，針對上述狀況引發不少民眾抱怨。難道公務人員的績效評鑑、考績制度都只是做做樣子而無實際功用？如此一來，由於受到制度面及執行面的影響，使表現優良突出者與表現平平者，其考績結果並無分別，未能達到公平正義、獎優懲劣、培育人才及提升績效等目標。這種情況導致部分政府公務人員存有僥倖的心理、得過且過的想法，也間接影響公務人員的士氣與民眾對政府部門的觀感。正因為如此，筆者以為我國須要對公務人員的考績制度進行相關改善及研究。改善方向小從評比項目、

⁴黃榮護、林建宏，〈考績丙等制度設計評估〉，《文官制度季刊》，第2期，民98，頁145-170。

大到制度變革是急需改進的地方。既不能讓公務人員產生因循苟且的怠惰心理，又必須讓積極且具效率的公務人員得到褒獎，這樣才能符合考績中綜覈名實、信賞必罰的原則，進而達到獎優汰劣的功能。

全球化的發展成為近代國際社會發展的一個重要現象，而其所呈現出來的面向卻是多重的，包含了政治、經濟、法律、技術、文化和社會發展等層面。觀察世界各國情勢，自從一九八〇年代以來，各國政府都面臨了民眾要求以更少的成本，獲取更多的服務，以及提升政府效能的社會期待，人力資源的提升受到各國的重視；到了一九九〇年代末期，各國更面臨了全球化所帶來的競爭壓力與結構性變革，受到這股強大浪潮的推動力影響所及，各國政府莫不積極進行各項改造運動，紛紛推行政府組織再造運動，並競相師法民間企業，引進績效管理與策略管理的機制，要求各機關必須依據人民需求及環境變遷因素，前瞻性的規劃其施政目標，並設計客觀施政績效評估方法與激勵誘因，以因應外在環境的變遷，及滿足內部民眾的需求，期建立一個具有高競爭能力的高效率政府，以提升國家整體競爭力，從而符合民意考驗，獲得民眾支持。而政府各項改造的進行，政務的推動，除了政務官制定政策外，更需依賴全體公務人員的戮力執行方可竟其功；政府各項施政目標之達成，更需由公務人員之績效反映出來⁵。然我國政府部門績效不彰，效率低落，卻是民眾對政府施政績效的一般印象。如何建構一個以績效為導向的人事制度，強化政府效能，進而提昇國家總體競爭力，已經是政府無可避免的重要課題。

績效的提昇，端賴組織中人力資源的有效運用；人力的是否有效運用，除經由各種考核方式加以評量外，更需藉由有效的激勵與淘汰策略來完成。我國現行公務部門對於公務人員之工作考

⁵林海清，〈人力潛能的開發—激勵理論探討〉，《人力發展月刊》，第46期，民86，頁19。

評，係以公務人員考績法及其施行細則為其執行之依據，希望經由準確客觀之考績評定，來達到獎優汰劣的目的。現行考績作業之規定，制度本身功能目的之設計、考核項目的選定、考績等第比例的設限、考核過程與考核方式，是否符合激勵理論中公平理論、期望理論，能否達到實質激勵效果，有加以研究之必要，為本研究動機之一。

由於政府的職能日益擴張，一方面必須制訂完善的政策加以執行，一方面又須使人力發揮最大效用，控制組織員額的增加。公務人員業務不僅在量的方面有顯著的增加，在質的方面更需符合民眾日趨嚴苛的需求。如何激勵這群素質良好的公務人員戮力從公，提高工作意願，強化為民服務品質，提昇行政效能，並適當的輔正工作績效不佳人員，淘汰不適任人員，使全體公務人員均能感受到公平、正義的考績結果，是本研究動機之二。

考績法第二條明確規定：公務人員之考績，應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核。惟各機關於年底辦理考績作業時，往往變成各級主管人員領導與管理的考驗期，考績所評定結果，常常無法反映出人員的工作績效，究竟是因為公務部門僵化官僚組織結構的必然結果，或是政府公共服務績效原本即難以量化、還是考績制度本身設計不良，抑或考評者無法正確執行考核工作所致，此係我國僅有之現象，抑或各國亦存在之問題，可否借由他山之石以為借鏡，亦為本研究之動機之一。

貳、研究目的

考績制度在人力資源管理中，佔有相當重要的核心地位，考績是對人員在一定工作期間之服務表現，作一公平、客觀的考核及評量，以作為獎懲、升遷之依據，經由考績可以提高人員工作滿足，激勵士氣、獎優汰劣、增進工作績效。惟在我國公部門人

事制度中，考績卻可以說是最難發揮其作用力的一環。雖然考績法第二條考核宗旨明白揭示，公務人員之考績，應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核。然部份機關在考績實務作業上，卻仍然存有輪流、抽籤等甚不合理現象，不僅考績過程僅流於形式，考核結果無法獎優汰劣，考績無法與績效連結，尤以考績評列甲等人數比例，更是社會各界所質疑的焦點所在。

我國新制「公務人員考績法」於75年7月11日公佈，並自76年1月16日實施新人事制度，與原「公務人員考績法」與「分類職位公務人員考績法」之立法精神或條文要旨等各方面均有所不同，並於民國79年、86年、90年及96年經歷四次修正。此即為現行之「公務人員考績法」，雖經多次修訂，但上述問題並沒有獲得根本解決。因此，本研究欲探討現行公務人員考績制度相關問題，希望就現行考績制度所面臨之問題做研究，期望能夠藉由文獻檢閱、比較分析與深度訪談，並參考各家說法後提出具體的研究建議，達成如下研究目的，以供未來公務人員考績制度完善之參考：

- 一、經由考績理論的文獻探討，了解考績制度的考核設計功能、考核過程與考核方式的原理原則。
- 二、瞭解我國考績制度的歷次實施、修正沿革及現行考績制度內容。
- 三、經由各國考績制度概述，予以比較分析，希望對我國考績制度之改進有所助益。
- 四、藉由深度訪談探討我國現行公務人員考績制度是否達到考績制度原先設計之目的，以及現行考績制度可能遭遇的問題與解決方案。

第三節 研究範圍

鑒於我國尚未制定公務人員基準法或公務人員標準法，在現行人事法規中，對於公務人員並無統一的解釋定義。依通說見解，公務人員係指由行政主體選任，而與行政主體之間有服務及忠誠關係之公職人員。

本論文題目為「公務人員考績制度相關問題之研究-以臺中市政府暨所屬機關學校為例」，本研究所稱之公務人員，與上述公務人員的意義相比較，範圍更為狹隘，係指狹義的「公務人員」為範圍，並以「公務人員考績法」、「公務人員考績法施行細則」及其他相關法規命令所建構之考績制度為基礎，作為本研究所涉公務人員考績制度的範圍，特指依公務人員任用法第9條第1項任用，在各機關組織法規中具有職稱及官等職等之人員，故不包括政務人員、民選人員、公營事業人員在內。因此本文中考績制度，專指一般行政機關所採行之考績制度，主要以公務人員考績法為主，不包含公立學校教職員成績考核辦法、公營事業機構人員成績考核辦法，舉凡未具官等、職等之教育人員、國防部各官階軍人、公營事業員工、臨時人員及契約性聘僱人員因其考績制度另成系統且內容過於龐大，囿於人力、時間及其他因素的考量，並不列入本研究討論範圍。

第四節 研究方法

本論文之研究，運用文獻調查法、比較分析法與深度訪談方式進行研究，詳細說明如下：

第一、採文獻調查法，利用文獻的調查，以考績理論為出發點，蒐集國內專家學者有關考績理論的著作、論述、期刊加以分析研究，藉以了解相關研究議題，探討各種有關考績之理論，作為研究的依據。以文獻調查法針對我國考績制度的法制架構、過去研究成果進行文獻檢討，做為研究基礎，同時尋找國內外實施考績制度著有成效的政府、企業與非營利團體個案，做為標竿學習之對象。文獻蒐集之來源，包括法令規章、政府出版品與研究報告、國內外專書與期刊、研討會論文，以及網際網路之各類研究資源。

第二，以考績理論文獻為基礎，經由各國考績制度概述，予以比較分析，藉以了解我國考績制度實施現況。就我國現行公務人員考績制度所面臨的各種問題，作一檢討與分析，探討考績無法發揮其功能之原因，並歸納研究結論，並作成建議，以期對我國考績制度之改進有所助益，期能建立更公平、公正、客觀、合理的考績制度，進而增進人員工作滿足，激勵工作士氣，提升整體行政績效。

第三，對臺中市政府所屬機關學校對於公務人員考績的看法進行深度訪談。深度訪談是一種「導引式交談」⁶通常只用於小樣本的受訪者，訪談員必須觀察受訪者與其背景關係，這將有助於訪談資料的詮釋。相較於文獻研究，深度訪談是採開放式問題（open-ended questions），因此較具彈性且更體現實際，可以提供被調查者詳述其價值與態度，並說明他們自己的行為意義⁷。為探索受訪者主觀經驗的真正想法，以得到更真實的資訊，本文以深度訪談法來彌補文獻調查法之不足，並與之相互印證、補充。藉由深度訪談獲得相關資料加以整理分析與推論，期能提出政策性建議，以對我國考績制度的改進有所助益。本研究訪談對象包

⁶ Lofland and Lofland, *guided conversations*, 1984,p59.

⁷ Mann, *Brenner, Brown and Canter*, 1985.

括臺中市政府考績承辦科長、承辦科員、市府及所屬機關學校公務人員。透過深度訪談的方式，真實瞭解其考績制度的設計與執行情形，提供一個參酌與反思的基礎，以期能設計出適合公務人員的考績制度。該深度談共計邀請公務人員 10 人，以確保其有足夠時間進行深度討論與對話。筆者會於訪談舉辦前後，以電話或親自前往這些機構，向其考績制度的設計或執行人員及受考人進行深度訪談與蒐集相關資料。

第二章 文獻探討

本章文獻探討將先行回顧考績、激勵的理論及其各種功能與原則，其次藉由對世界先進國家考績制度的優缺點進行文獻歸納、探討，接著針與我國考績制度的發展過程與實施狀況做系統的介紹，藉以就國內考績制度在制度面與實務面的研究與檢討進行分析，從而建立本研究的理論分析架構，以便結合後續深度訪談內容，對現行考績制度在「制度面」、「執行面」與「結果面」進行檢討分析。

第一節 考績理論

本論文研究題目為公務人員考績制度相關問題之研究，故本章首先由影響考績制度之考績理論與其相關激勵理論為出發，分別探討考績理論，激勵理論對公務人員之影響，以建構本研究文獻之探討基礎。

壹、考績的意義

無論政府機關或私人企業，員工為其工作一定期間後，這些機關或企業都會對員工服務期間之工作成果給予考評，以評估其績效表現。考評績效的過程在政府機關稱為考績，考績在人事行政中佔有十分重要的地位。就考績的意義，一些研究者有著不同的理解，以下簡要陳列國內學者對考績一詞所做的定義：

張潤書認為：考績乃是對公務人員的工作成績與服務情形，在一定期間內，由監督人員作一總評算之謂。也稱為「效率評算」

或「服務評算」。可知考績就是對工作人員的服務作定期的考核與評價，以作為升遷、調轉及獎懲之依據。⁸

佛蘭琪（W. L. French）在其所著「人事管理過程」（The Personnel Management Process.）一書中，對考績所做的定義為：考績是對機關中團體或個人的貢獻不斷地評估，以作為員工調薪、陞遷、獎懲與工作調整之基礎。⁹

舒勒（R. S. Schuler）認為：考績就是衡量、評估與影響員工的工作特性、行為、結果以及缺席率的一套正式的與結構性的制度，他藉以得知員工目前的生產力為何，以及未來能否執行的更為有效，因此使得員工、組織與社會等三方面都能互利。¹⁰

另蔡良文認為：考績係指政府機關各級長官依考核要項對所屬公務人員之工作實績及品德操行，平時予以詳加考核，於年終時予以併計考績，並依成績優劣予以獎懲，以達獎優懲劣的目的。其定義可歸納如下¹¹：

一、考績是長官對所屬人員的考核

長官對部屬有指揮監督權，因而對部屬之工作績效與行為表現，長官有考核的責任。考績之實施使主管能更了解部屬狀態並加強工作輔導。

二、考績係以工作績效與操行表現為主

⁸張潤書，《行政學》。台北：三民，民90.06。

⁹吳進財，〈從公務人力資源的觀點論行政機關績效管理制度之強化——以考績及待遇為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民93。

¹⁰黃臺生、黃新福，〈邁向廿一世紀的公共管理：組織設計的新原則〉《銓敘與公保月刊》，第5卷，第3期，民84.9，36-45頁。

¹¹蔡良文，《公務員的權利與義務》。台北：五南，民88。

政府機關設官分職任用公務人員，主要目的在服務人民，故公務人員服務的工作績效，自然是考核的要項。而公務人員的品德操守是否忠誠清廉，影響人民對政府的向心與信任，也是考核的重點。

三、考績以平時考核為基礎

各級長官在平時就要持續不斷地對公務人員施予考核工作並予以紀錄，等到年終時再根據平時考核紀錄情形給予適當的年終考績成績。

四、考績是達成人事行政目標的方法之一

公務人員經由考選進入政府部門服務後，必須對於實際工作能力給予評比，在人事行政程序上，如果僅有考選而無考績，則對所任用之人員，其實際工作能力及服務績效，無從評定優劣，故考績可謂考試之延伸，且考績之結果，亦可作為培育人才之重要參考或獎優汰劣之依據，可見考績實為達成人事功能的主要途徑。

貳、考績的功能

考績制度的設計，應具有哪些功能，才能使考績在人力資源管理上發揮其最大效能，以下簡要列舉國內各學者的看法：

一、張潤書認為考績應具有下列之功能¹²：

(一) 健全人事制度：透過考績結果評定，給予工作人員升降

¹²張潤書，《行政學》。台北：三民，民 89。

獎懲，得以淘汰頑劣、獎勵優勤，促使人事制度得以健全。

（二）提高工作效率：人員為爭取較好的工作調升或獎勵，必須透過努力工作，才得以獲得考績的優等。

（三）賞罰分明、任人為賢、強化長官領導，增進長官與部屬的關係：考績的實施有賴於長官與部屬的實際接近與親身瞭解，這樣可使長官對其部屬的工作能力、自身品德等各方面素質有所瞭解，以作為長官在人事運用上的重要參考。長官透過對部屬有工作成績考評的權力，強化長官的領導。且健全合理的考績制度，更可使部屬信任長官，增進二者之間的關係。

二、林水波認為考績制度具有下列二種功能¹³。：

（一）評估性功能：指評定員工在一定期間工作成績的優劣，並評核組織的目標，經員工的努力而達成的程度。此功能具有下列特性：

1. 回顧性：考核者針對受考者過去一段工作期間的績效進行總評。
2. 成果性：凡是已達成的成果愈高的員工，其受評定的考績等第可能也愈高。
3. 工具性：根據工作績效評定其考績等第之後，作為員工調薪、陞遷、獎懲與工作調整之基礎。
4. 比較性：員工的績效不僅加以評定等第而已，其績效程度還要與其他員工之績效做比較，以為陞遷決定之參考。

¹³林水波，《考績制度：理論研析與經驗印證》，台北：五南，民78。

5. 防衛性：正確的考績制度與考績結果，可以防止員工對組織採取敵意的態度與行為。

（二）發展性功能：考績之發展性功能則以員工所擔任的各個工作項目之優劣，期能改善或增進員工未來的工作績效，其功能具有下列特性：

1. 前瞻性：可增進組織員工的工作潛能，使其在未來更具有生產力與對組織的向心力。

2. 諮商性：考核者對受考者提供將來職業生涯的方向，並提出訓練與發展的需求。

3. 成長性：鼓勵員工成長，使其具備應有的技能、經驗或知識，以便執行未來所指派的工作。

三、黃英忠就人力資源管理的立場歸納考績的功能為¹⁴：

（一）行政功能：員工績效考核所得，在行政上可提供管理階層最客觀而正確的資料，可以作為日後員工升遷、調職的客觀依據，達到適才適所的目的，也可以作為淘汰績效不良之不適任冗員，藉以健全組織人力。

（二）發展功能：藉由績效考核結果，使員工更清楚了解自身工作的優點與缺點，瞭解自己的優點有助於提升員工工作的滿足感與勝任感，幫助員工適任其職務，因而達到激勵工作士氣的效果。考績的功能，除了要藉由考績結果作為獎金發給、薪資調整、資遣免職等人事管理決策依據，達成綜覈名實、信賞必罰的行政

¹⁴黃英忠，《人力資源管理》。台北：華泰，民86。

功能外，應亦能經由考核結果了解員工優、缺所在，發展員工工作潛能，並能提升組織整體績效。

綜上對考績功能的文獻研究歸納，考績的功能，不可偏重於行政功能，亦不可僅著重於發展功能，應使二者兼具，才能使考績制度達成其所設計的目的，惟我國考績制度之設計，其所達到的功能程度如何？將結合深度訪談於本文第四章作檢討與分析。

三、考績的原則

考績要發揮其所具有之功能，應遵守哪些原則，蔡良文認為有以下四個原則¹⁵：

一、綜覈名實、信賞必罰

綜覈名實乃考績之結果與員工實際工作表現相符合，若名實不符，無法使人信服。信賞必罰是該獎則獎，該罰則罰，若該獎而無法受獎，該罰卻不需受罰，則考績必定無法落實，考評結果徒具形式，自然無法發揮獎優汰劣之功能。

二、客觀公正

考績必須客觀公正，長官在考評部屬時，要有充分客觀的事實資料作基礎，不可僅憑長官之主觀印象。為達客觀公正的目的，必須考量下列條件：

（一）每一職位或同職稱職務，盡可能在質與量方面訂定明確的工作標準。

¹⁵蔡良文，《公務員的權利與義務》。台北：五南，民88。

(二) 對於公務人員平時的工作與倫理、品行，要作詳實記錄，以為考核資料。

(三) 考績進行期間，力求保密，以防止不必要阻力產生。

(四) 採取客觀量化的考績方法，如心理分析和統計方法。

三、工作績效與倫理品行並重，時間與事蹟兼行

公務人員能力強、工作績效佳，固然合乎要求，惟如公務倫理與品行不良、貪汙、受賄，損害政府形象，則能力愈強，愈為政府帶來傷害，故二者必須並重。考績就時間言，包括平時考核與年終考績；就事蹟言，則就重大事件作專案考績。

四、考核結果要公開，並准予復審、申訴

考績決定後，要公開發表，以昭公信，並可使公務人員相互了解，共同批評。對於因考績低劣面臨淘汰之公務人員，因涉及個人去留與生計問題，更應審慎，應給予復審機會，以免因受不公平待遇而遭犧牲。而被考評者如認為考績不公或考績過程有違法及政治歧視行為，前者可向有關仲裁機關申訴或再申訴；後者向仲裁機關再復審，或向法院提出訴訟，爭取撤銷或變更考績決定。

第二節 激勵理論

一個組織能否具有卓越的生產績效能力，大致上，取決於員工是否擁有完成工作能力的外在條件，以及員工是否具有完成工

作意願的內在條件。而員工工作能力的增進與工作意願的強化，除了員工的自發性外，亦即內在條件以外，組織是否能塑造激勵員工的外在因素，激發員工的潛能，提振工作的士氣，亦佔有十分重要的比例。因此，組織須運用各種激勵措施，以使員工產生高昂的工作動力，激發其潛能與工作士氣，使組織資源有效運用，從而提升組織績效的產出。而有效的激勵措施在於：迅速公平的升遷制度、能區分表現優劣的考績制度、功績制的待遇制度等方面。更重要的是如何激勵員工、讓員工的價值感得到重視，藉以提高工作士氣，產生工作認同感。

壹、激勵的意義

激勵 (motivation) 一字，一般人認為係由拉丁文「Movere」演變而來 (原意為「促動」move)，其原始意義為引起動作。亦即引起個體某一行為，並維持此一行為，繼而將此行為導向某一特定目標的過程。此一過程可大略分為二個觀點：一種是傾向於外在性的觀點，認為激勵是一種交互作用的心理過程，是彼此相互影響的，亦即針對人員的需要，願望的期待滿足，而透過各種誘導和激發的方式，使人員產生符合組織目標的行為。另一種則是傾向內在性的觀點，認為激勵是一種內在力量，目的在喚起人員的認同與自尊，也就是自我的振作和自我的滿足之鼓舞行為。¹⁶然此定義其內涵似甚為狹窄，不足以描述“激勵”之全部含義。依 D. B. Lindsley 之定義¹⁷，即指各種驅力之組合，其可藉著直接激發，而使行為持續，完成目標，因此其涉及三項因素：一、什麼因素激發人類行為；二、行為如何被引導；三、行為如何維持。此涉及瞭解個體基本需求為何？激勵過程及維持行為之方式。而根據吳定等人所著之行政學¹⁸則認為：「激勵就是某人或某機關組

¹⁶陳德禹，〈人事激勵分析〉，《公訓報導》，第 41 期，民 80，頁 17。

¹⁷吳秉恩，《組織行為學》。台北：華泰，民 75。

¹⁸吳定、張潤書、陳德禹與賴維堯合著，《行政學(二)》。台北：空中大學用書，民 91.2。

織針對他人生理上及心理上的各種需要，適當採取物質的與精神的刺激鼓勵方法，設法滿足其需要，激發其內在的工作意，從而產生符合某人某機關組織預期行為的一連串活動。」

從心理學而言，激勵指的是激發人類動機的一種心理過程。經由激勵，使人的心理始終維持在一定程度的興奮狀態中，因而產生一種內心的趨力，亦即是行動的力量，使得個人會表現一種特定的，想達到某種目標的行為。從管理學而言，激勵是領導者採取符合人的心理和行為活動的客觀規律和各種獎勵手段，激發人員的動機，以引起他們採取積極性的行為，努力實現組織目標的一種管理方式。¹⁹ 以下簡要陳列國內學者對激勵一詞所做的定義：

許士軍認為：「個體在達成組織目標時，所願意付出努力的強度、方向及持久性的過程。」²⁰

司徒達賢等認為：「若從事某些行為可以滿足個人的追求，則從事此行為的意願即為激勵。」²¹

陳德禹認為：「激勵就是激勵者針對被激勵者的需求，以此人的需求標的物，作為對此人努力結果的報酬，並使他相信他的努力，有機會獲得他認為重要的報酬，因而自動去努力。」²²

張潤書認為：「激勵就是要引發人員的工作動機，機關若能使人員的慾望得到滿足的話，那麼必然可以鼓舞員工的工作精

¹⁹陳鐵民，《領導行為心理分析》。台北：博遠，民 80。

²⁰許士軍，〈定性研究在管理學上的重要性〉《中原管理學報》，第 24 冊，民 85，頁 1-3。

²¹司徒達賢、李仁芳與吳思華，《企業概論》。台北：國立空中大學，民 76。

²²陳德禹，〈行政激勵析論〉，《行政管理論文選輯》，第 2 輯，銓敘部，民 76，頁 223-246。

神。」²³

另有關國外學者對激勵所做的定義：

戴斯拉（Gary Dessler）將激勵定義為：「一個人期望滿足某些需要的反應。」²⁴

Richard M. Steers 和 Lyman W. Porter 在其著作「激勵與工作行為」一書中確認激勵包含有關行為的三個因素：激發（Energizing）、方向（Directing）、維持（Maintaining），他們認為維持因素在工作組織內特別重要，因為員工必須經常表現出，會導致良好工作績效的行為，對組織而言才算是激勵員工。

²⁵

Frederick Herzberg 認為：「激勵是一種內化力量，亦即是不受外在環境限制，而能自我振作，自我控制及自我滿足。」²⁶

貳、激勵的功能

激勵強調的是「人性尊嚴」的存在，重視成員需求的滿足，發揮群體精神，以達到組織目標。激勵是個體與環境互動的結果，彼此需求互相滿足。當然每個人基本的動力與激勵是不同的，所以同樣的人不同的情境，激勵效果亦是不同的。因此激勵的最終目標是讓被激勵者自我激勵，而使其達到不需要再激勵的境界。W. N. Penzer 曾指出：有效的激勵領導，可以增加屬員的參與感與挑戰性之機會，進而強化成員的責任感，以竭盡心力達成組織

²³張潤書，《行政學(一)》。台北：聯合報，第3版，民76.5。

²⁴ Gary Dessler, *Prentice Hall*, 1976.02.01.

²⁵李聲吼，〈人力資源發展的能力內涵〉，《就業與訓練》，第15卷，第2期，民86.11，頁59。

²⁶ Frederick Herzberg, *The Motivation to Work*, 1959。

任務。²⁷激勵雖然是看不見的，但卻可以用來解釋人們的行為，瞭解行為，預測行為，進而控制人們的行為，可見激勵對於人類行為影響甚大。有關激勵的功能，可從個人觀點及組織觀點二方面來分析：²⁸

一、個人觀點層面

研究組織行為的學者大多認為，任何組織的成敗，其成員能否發揮個人的潛能為一項甚大的影響因素。在各種激勵行為的研究中發現，大多數成員只需運用百分之二十到三十的能力，即可勝任工作而不會被解雇。亦即一般成員的工作能力僅發揮百分之二十到三十而已。但是組織如能給予適當而高度的激勵，可使其能力發揮到百分之八十至九十左右。由此可見，激勵程度愈大，成員的工作能力愈能發揮，績效愈顯著。故主管如能有效激勵屬員，便能掌握工作的成效。

二、組織觀點層面

領導者的激勵功能，就是在提高組織成員的全力投注，以實現組織的目標。經由有效的激勵，使成員對組織的目標與決策，產生心理上的認同，進而誘導組織成員的行為，朝向一致的組織目標。亦即每一位成員皆願意為實現組織目標而努力工作。此種行為的產生，就是組織高昂士氣的表現。可見激勵具有誘導成員、提高工作士氣之功能。

²⁷ Penzer, W. N. *Productivity and motivation through job engineering*. NY: 1973.

²⁸ 王啟宗，〈文官淘汰機制之改革與公務人員權利保障－從公務人員考績制度談起〉，碩士論文，南台科技大學管理研究所，民 89。

第三節 各國公務人員考績制度

壹、美國考績制度

美國聯邦政府的考績制度早期係由文官委員會所統一頒訂與執行，惟實施效果不佳，直到 1950 年制定考績法（Performance Pating Act），業已改朝「分權化」方式辦理考績，廢除原來的統一考績制，而採工作考績制，允許由各機關經文官委員會同意後，自行設立與運用一套或多套的考績計畫。²⁹直到 1978 年制訂文官改革法（Civil Service Reform Act of 1978），以增進文官對政策目標的回應能力與擴大管理權之裁量與彈性，在考績方面，強調對於員工之工作成果的考評，主張各機關應建立新的考績制度，俾便對其員工之工作成果予以定期考評，並運用此種考績，作為訓練、報賞、調職、升遷、裁員、留用、解職之依據，並規定各種制度的建立應於 1981 年 10 月 1 日以前完成，其最終目標是透過對人力資源的更佳運用，以改進組織績效。³⁰

近年來，為配合重視績效導向的政府管理改革，美國人事管理局也修正相關法規及命令，將法律所稱的考績觀念擴大，轉而強調運用績效管理概念辦理考績。依據一九九五年頒布之「政府績效評估與獎勵條例」之規範，目前聯邦公務人員考績評量係透過規劃（planning）、管制（monitoring）、發展（developing）、評量（rating）及獎勵（rewarding）等五個連續性工作途徑所組成，另授權由各機關得以自行決定考績制度之方式與等第³¹。美國考績制度之特色簡要說明如下：

²⁹李華民，《各國人事制度》。台北：五南，民 82.04。

³⁰許濱松，《各國人事制度（全）》。台北：華視，民 90。

³¹施能傑、黃一峰與陳薇如，《績效導向理念應用於公務人員訓練規劃之研究》。台北：公務人力發展中心，民 91。

一、各機關自行規劃考績制度：

依 1978 年文官改革法規定，自 1981 年 10 月 1 日起，聯邦政府各機關自行規劃辦理本機關人員之考績，但由「聯邦人事管理局」與「管理及預算局」負責監督。

二、公務人員可參與考績標準的訂定：

各機關主管及高級文官共同研訂各職位的考績項目，作為辦理考績之準據，分為工作數量、工作品質、工作效率等項目，在考績期間並需與工作人員面談。³²。

三、注重平時考核檢查：

考績分為定期考核及年度考績。考核檢查一年分三次辦理，即每三個月一次，第四次併入年度考績辦理；年度考績應連同前三季之考核結果，填註考核表，評定考績等次。³³

四、考績結果具獎優懲劣之功能：

考績等次分為「特優」、「很滿意」、「滿意」、「勉強滿意」及「不滿意」等五級，考績結果作為升遷、晉俸、發給獎金、調派工作、降級、免職等重要依據。考列「滿意」以上者方得晉俸；考列「勉強滿意」者應予警告，連續二年考列「勉強滿意」者，調整職務或降等；考列「不滿意」者，應予調職或降等。考績不佳人員應予輔導改善，如經輔導仍無法改進，則予以停止晉級、降等或免職。各機關全體員工薪資百分之一作為考績獎金，

³²施金山，〈我國公務人員考績制度之研究—兼論行政機關績效獎金制度〉，碩士論文，東海大學公共行政學系，民 92。

³³許濱松，〈各國人事制度（全）〉。台北：華視，民 90。

考列特優人員得發年薪百分之二十獎金獎勵。³⁴

五、給於考績不良者改進機會：

各機關對於工作考列「不滿意」，而擬予降等或免職之人員，如其工作情況好轉持續一年時，原有考績「不滿意」之紀錄應自機關檔案中剷除。美國的考績制度的主要優點是各機關自行規劃考績制度，深具彈性；而公務人員參與考績標準的訂定，則具有民主參與作用；考績不良而無法改善者得受降貶或免職處分，表現優良者則予以獎勵，可發揮獎優懲劣之功能；至於考績不良者均先予改進機會，可鼓勵工作不良人員改過向上。主要缺點則是各績關考績標準不同，寬嚴不一；而考績標準訂定不易，執行易有困難。

貳、日本考績制度

日本稱公務人員考績為「勤務評定」³⁵，依據日本國家公務人員法第 71 條規定：「職員之工作效率，應充分發揮，且須謀求增進。依據日本「國家公務人員法」第七十二條規定，日本國家公務人員之考績，除了實施之基準係由「人事院」以人事院規則加以規定之外，其餘有關於職員服務成績優良者的表揚或成績不良者之輔導，均由內閣總理大臣負責規劃並採取適當措施。內閣總理大臣對於職員工作效率之發揮與增進事項，應進行調查研究，並考量確切方案以利進行。」所以，人事院及內閣總理大臣，對公務效率的發揮及增進，必須調查研究及採取措施。

至於地方公務人員之考績，僅於「地方公務人員法」第四十

³⁴張俊彥，〈美國聯邦政府績效管理制度之研究〉，《人事月刊》，第 15 卷，第 6 期，民 81.12，頁 84-85。

³⁵李華民，《各國人事制度》。台北：五南，民 82.04。

條作原則性之規定，而考績實施的方法則由各地方自行規定，所以各地方的做法不盡相同。日本考績制度簡要說明如下：

一、各機關考績作法不同

日本公務人員考績分為國家及地方公務人員，考績僅在國家公務人員法中作原則性規定，其餘則由人事院以人事規則訂頒考績基準等政令，各機關之實施方法，由各機關首長與內閣大臣協議訂定規程辦理。至於日本地方公務人員之考績，僅於「地方公務人員法」第 40 條作原則性規定，其考績實施方法由各地方自行規定。各機關實際辦理考績之情形各異，惟因職員團體之反對，認為將考績分等而給予不同待遇，會妨礙團體的一致性，故大部份地方自治團體未辦理考績工作，有些地方公務人員團體甚至不辦理考績。³⁶

二、考列 A、B 等級人員有人數比例限制

考績等次分為 A（最優）、B（優）、C（普通）、D（劣等差）四級，考列 A、B 者，縮短晉俸期間或一年晉俸二級，考列 C 者按年晉俸，考列 D 者不予晉俸，並施以矯正或訓練，或調整職務；另考列 A 與 B 者不得逾受考人百分之三十，期中考列 A 者不得逾受考人百分之十五³⁷。由於有定額限制，亦產生輪流現象。

三、機關首長擁有考績核定權

日本考績的一般程序為初評、複核、再複核、確認等，初評

³⁶李和淑，〈公務人員考績制度之研究〉，碩士論文，淡江大學公共行政學系公共政策研究所，民 92，頁 75。

³⁷鄭勵志編，〈日本公務員制度與政治過程〉。上海：上海財經大學，民 90。

均由受考人之單位主管負責，初評結束後，機關首長指定初評者之上一級主管實施複核，稱為調整。調整後，機關首長如認為必要時，得要求實施再複核，最後報請機關首長核定。機關首長核定後，考績即為確定，無須層轉人事院核備，故考績權責機關均為各該機關長官。

四、考績結果有保密規定

各機關考績結果作成考績紀錄書，並由各機關指定專人保管，不得公開，亦不須通知各受考人，故受考人並不知其考績結果的分數，不致因考績而使長官困擾，使部屬不快。³⁸

五、考績結果處理頗富彈性

考列 B 等以上人員，准予特別晉級、縮短晉級期間或一次晉兩級。服務成績不良者，在工作上應予指導、糾正或訓練，或調整工作指派，或另調工作單位，此種彈性措施，足以使人鼓勵改過向善，增進服務效率。另，考評項目係依照業務性質、職務層級、職責程度而訂有不同的考評標準，故能確實考評工作人員之工作績效。

日本考績制度的主要優點是考績具有彈性，各機關可因應其特性需要，選定辦理考績的時間及考績方法；而對於考績不良者，給予改進的機會，可提升及促進工作效益。缺點則是考列 A 等及 B 等人數限制比例，易形成輪流的現象；另外，考績因無懲處表現不良者之規定，故對於工作表現不好之人員，較無改進作用。

³⁸洪國平，〈中華民國公務人員考績制度之研究〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，

三、新加坡考績制度

新加坡原為英屬「海峽殖民地」，於 1965 年獨立建國，雖為小島國家，因有高效而廉潔的政府，其國際競爭力排名始終名列前茅。其在 1982 年以前的公務人員考績制度，係沿襲英國殖民地時期的考績制度，自 1982 年以後始對沿用之考績制度加以檢討，提出新的考績方式，展現出不同的模式與特色，

新加坡公務人員考績的主要目的是希望藉著客觀具體的考績方法，正確的評估每一位工作人員的工作表現，藉以建立有效的反饋管道，重新確認每一位公務人員的工作目標，並不斷的改善公務人員的工作改善，使其工作目標與組織目標更契合，同時評估其潛能發展，並建立培訓與發展計畫，以發掘人才、培育人才，及預測其承擔更高職位的潛能，從而達到獎優汰列、人盡其才、適才適所的效果。新加坡考績制度簡要說明如下：

一、各機關考績作法原則相同

新加坡公務人員考績係由總理公署公共服務署(PSD)統一訂定原則性規定，由各機關據以執行。性質特殊機關雖得另行訂定補充規定，惟仍需報該署核備。

二、考績係透過協商晤談排定，考核者與受考核者充分溝通：

新加坡考績係先由受考人自評，再由直屬主管透過協商晤談途徑，由考核者與受考者面對面公開討論，就員工工作表現進行初核，然後再與更上級主管共同協商，就員工發展潛能複核後，提報該機關考績委員會審定考績等次後排名定之。在工作表現考核上，共同協商工作分配與未來計畫，以作為工作檢討及調職之

依據；有關潛力評估文官晉升與推薦則是由考核者祕密進行，公務人員之發展與培訓，則是兩者共同討論，因此能做到客觀、公正的要求。

三、考績等次有人數比例限制

新加坡考績等第區分為 A、B、C、D、E 五等第，A 等為卓越，B 等為超越，C 等為滿足，D 等為合理，E 等為惡劣。考列各等第人數比例由公共服務署以指導原則規範，各機關考列 A、B、C 等分別不得超過 5%、30%、60%，考列 D 等及 E 等，不得超過 5%。

四、考績結果保密且處理具有彈性

新加坡考績結果除了考列 E 等者外，並不發給考績通知書，僅登錄於人事資料，故受考人並不知其考績結果的分數，不致因考績而使長官困擾，使部屬不快。而考績結果除分別給予不同比例之表現分紅外，並作為升遷、調職、培訓之參考依據。至於考列 E 等者，留任該機關繼續任職九個月，並施予輔導、訓練及觀察其工作表現；期滿可再延長任職三個月後，仍無改善者，則予以免職，此種針對服務成績不良者所作的彈性措施，足以鼓勵改過向善，獎優汰列，增進服務效能。

五、考核與升遷結合：

新加坡文官之考核，由於有詳細之考核報告內容，對於任用、晉升、遷調與發給獎金均有重要之依據，公務人員的晉升依據工作表現而定，而且是主動提出，公務人員的表現、潛力、經驗等都是考量陞遷的因素，並非以年資為最大考量。

第四節 我國公務人員考績制度

現代化政府均強調「小而能」的政府，除了進行政府組織精簡、人力精簡外，更追求高效率的施政績效，以設法滿足民眾的需求，獲得民眾的高滿意度。而施政績效的範圍，則從政府整體的施政績效，到公務人員個人的工作績效均屬之。故一個良好的績效管理制度，除了能增進團體績效外，亦應經由良好的考績制度，創造個人績效的增進及員工生涯的發展。

公務人員考績制度係人事管理上的重要制度；是人力資源管理的重要評價準則。考績制度是對公務人員於一定服務期間內的成績表現，亦有人稱之為「效率評算」或「工作評算」。考績主要係由長官對部屬作公平、客觀性考核及評價以作為陞遷、獎懲等人事管理之依據。次要的附帶作用可以激勵士氣、獎優汰劣，作為員工對工作的回饋，使員工的能力與努力得到有效激勵的管道³⁹。且如前文所述，考績制度擁有眾多功能，如強化機關長官之領導權，以增進工作效率、並健全人事制度等。另外透過考績評估員工對工作態度及工作潛能作為訓練、發展進修之參考。考績亦可增加主管與員工間意見溝通的機會，並對優秀表現之員工予以獎勵；績效不足者則給予關懷、鼓勵、輔導甚至淘汰。是以，考績制度對於員工績效方面實有不可撼動之重要性。介紹完美國、日本、新加坡等國之考績制度後，本節將介紹我國公務人員考績制度，以探討可供我國借鑒之先進國家考績制度之優點。

壹、我國公務人員考績制度沿革

³⁹黃弘君，〈考績甲等比例限制之研究－賽局觀點〉，《人事月刊》，第38卷，第221期，民93.1，頁40-45。

我國文治教化甚早，自有政府組織形態以來即有考績制度之設計，我國考績制度之濫觴，始自堯舜時期之「三載考績；三考，黜陟幽明」：「三載考績，三考黜陟幽明，庶績鹹熙」，明確規範文武百官之進退，皆以考績為依據。後世言考績者，周帶有六計考吏；兩漢有上季與刺察；魏晉有考課吏與停年；唐代有司考與較考；宋代有磨勘與歷紙；元代有廉訪與計年；明代有考察與考滿；清代有京察與大計。用詞雖有不同，其實皆等同於現代之考績制度。歷代無不重視，所以查臧否，明功過，以定賞罰，嘉善戒惡，恢弘百司之職能也。可知文官系統之獎優汰劣，決定去留，皆以考績為依據，經過數千年的時間，雖然制度會因為時間、地點、風俗、民情等多有改變，但是獎優汰劣、獎功罰過的原則卻無改變。⁴⁰

中華民國建國後，民國 18 年國民政府定都南京，同年 11 月 4 日「考績法」公佈，規定公務人員所執行之職務，應分別以表定之，並於每年舉辦二次考績，由銓敘部主其事；此即我國最早之考績制度。但是因當時公務人員之任用制度尚未確立，故並未施行。到民國 22 年 3 月「公務人員任用法」公佈後，民國 24 年 7 月 16 日公佈「公務人員考績法」，將考績項目分為工作、學識、操行三項。民國 26 年對日抗戰展開，考績制度隨之中斷。抗戰局勢稍微穩定後，於民國 28 年 12 月 8 日公佈「非常時期考績暫行條例」。民國 32 年 12 月 26 日又將「非常時期考績暫行條例」修正為「非常時期公務人員考績條例」。民國 34 年抗戰勝利，全國恢復為平時狀態，因此於 34 年 10 月 30 日將「非常時期公務人員考績條例」修正為「公務人員考績條例」，將考績分為五等。36 年 12 月 25 日行憲以後，自當以憲法規定為依歸，爰將該條例全面修正。民國 37 年憲法施行，為配合相關規定，乃將該條例全面修正，明定考績分為年考以及總考，年考由各機關辦理，總考由

⁴⁰吳泰成，〈建構績效導向的考績制度〉，《考銓季刊》，第 43 期，民 84.9，頁 1-10。

銓敘機關辦理，並於民國 38 年 1 月 1 日公佈，此為「公務人員考績法」，惟因戡亂軍事失利，政府播遷來台，致未能實施。其後「公務人員考績法」於民國 43 年 1 月 9 日再次修正後，始正式實施。51 年 4 月 9 日再次修正，將考績之七等修正為五等，並廢除三年總考之規定。59 年 8 月 27 日將考績等次由五等改為四等，並提高考績獎金。69 年 12 月 3 日統一考績等次名稱，定為甲、乙、丙、丁四等，並增列專案考績免職人員復審制度，以為救濟。迄 76 年 1 月 14 日，因新人事制度之實施，始明令廢止。⁴¹

新制「公務人員考績法」於 75 年 7 月 11 日公佈，並自 76 年 1 月 16 日實施新人事制度，與原「公務人員考績法」與「分類職位公務人員考績法」之立法精神或條文要旨等各方面均有所不同，並於民國 79 年、86 年、90 年及 96 年經歷四次修正。此即為現行之「公務人員考績法」。⁴²

貳、我國公務人員考績制度概述

我國考績制度歷經多次變革後，90 年 6 月 20 日修正公佈之現行公務人員考績制度之主要架構，概述如下（96 年 3 月 21 日僅修正第 14 條條文）：

一、考績宗旨

公務人員之考績，應本綜覈名實，信賞必罰之旨，做準確客觀之考核。揭櫫考績之宗旨，在求名實相符，獎優汰劣，以激濁揚清，提高工作效能。

⁴¹黃臺生，〈公務人員考績的理論與實際（下）〉，《人事行政》，第 108 期，民 84，頁 47。

⁴²考試院，〈公務人員考績法〉，民 96.3.21。

二、考績種類

(一) 年終考績：係指各官等人員，於每年年終考核其當年 1 至 12 月任職期間之成績。其現職銓敘合格實授之各官等公務人員，於考績年度內 1 月至 12 月均有任職事實者，方能參加之考績。

(二) 另予考績：係指各官等人員，於同一考績年度內，任職不滿 1 年，而連續任職已達 6 個月辦理之考績。另予考績應於年終併同年終考績人員辦理，但辭職、退休、資遣、死亡或留職停薪者，得隨時辦理之。

(三) 專案考績：係指各官等人員，平時有重大功過時，隨時辦理之考績。

三、考績項目

公務人員年終考績應以平時考核為依據，分工作、操行、學識、才能四個項目。其中工作分數占考績總分數 50%，又分質量、時效、方法、主動、負責、勤勉、協調、研究、創造、便民等細目；操性分數占考績總分數 20%，又分忠誠、廉正、性情、好尚等細目；學識分數占考績總分數 15%，又分學驗、見解、進修等細目；才能分數占考績總分數 15%，又分表達、實踐、體能等細目。細目共分 20 項，每項細目各占考績總分數 5%，合計 100 分，係由銓敘部訂定，但性質特殊職務之考核得視各職務需要，由各機關訂定，並送銓敘部備查。

四、考績評分與等次

公務人員之考績區分為甲、乙、丙、丁 4 個等次，並以 100 分

為滿分，各等分數如下：

(一) 甲等：80 分以上。

(二) 乙等：70 分以上，不滿 80 分。

(三) 丙等：60 分以上，不滿 70 分。

(四) 丁等：不滿 60 分。

五、考績獎懲

(一) 年終考績

1、甲等：晉本俸一級，並給與 1 個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸給或已敘年功俸俸給者，晉年功俸一級，並給與 1 個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸給者，給與 2 個月俸給總額之一次獎金。

2、乙等：晉本俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸給或已敘年功俸俸給者，晉年功俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸給者，給與一個半月俸給總額之一次獎金。

3、丙等：留原俸給。

4、丁等：免職。

(二) 另予考績

1. 甲等：給與 1 個月俸給總額之一次獎金。

2. 乙等：給與半個月俸給總額之一次獎金。

3. 丙等：不予獎勵。

4. 丁等：免職。

(三) 專案考績

1. 一次記 2 大功者：晉本俸 1 級，並給與 1 個月俸給總額之獎金；已達所敘職等本俸最高俸給或已敘年功俸俸給者，晉年功俸一級，並給與 1 個月俸給總額之獎金；已敘年功俸最高俸給者，給與 2 個月俸給總額之獎金。但在同一年度內再因一次記 2 大功辦理專案考績者，不再晉敘俸級，改給 2 個月俸給總額之一次獎金。

2. 一次記 2 大過者：免職。

六、考績評列等次之規定⁴³

(一) 平時考核為年終考績之依據，平時成績紀錄及獎懲為考績評定分數之重要依據。

(二) 平時考核獎懲互相抵銷後累積達 2 大過者，年終考績應列丁等，曾記 2 大功者，考績不得列乙等以下；曾記 1 大功者，考績不得列丙等以下；曾記 1 大過者，考績不得列乙等以上。

⁴³行政院人事行政局，民 93 年。

(三) 公務人員平時考核，應併入年終考績增減總分。嘉獎或申誡 1 次者，考績時增減其總分 1 分；記功或記過 1 次者，增減其總分 3 分；記 1 大功或記 1 大過者，增減其總分 9 分。

七、考績程序

各機關辦理公務人員之考績應作準確客觀之考核，並依循下列程序：

(一) 檢送資料：由人事主管人員查明受考人數，並分別填具考績表，送單位主管評分。

(二) 主管評分：受考人之主管長官就該員全年平時考核紀錄，予以逐級評分簽章，彙送考績委員會初核。

(三) 考績委員會初核：考績委員會對於考績案件，認為有疑義時，得調閱有關考核紀錄及案卷，並得向有關人員查詢。

(四) 機關長官覆核：考績委員會初核後，送由機關長官覆核，機關長官如對初核結果有意見時，應交考績委員會復議。機關長官對復議結果，仍不同意時，得變更之。但應於考績案內，註明其事實及理由。

(五) 送銓敘部銓敘審定：各機關考績辦理後，應按官等編列清冊及統計表，送主管機關核定（或授權自行核定）；並由主管機關轉送銓敘部銓敘審定。銓敘部對於考績案，如發現有違反考績法規情事者，應照原送案程序，退還原考績機關另為適法之處理。

(六) 書面通知：各機關考績案經主管機關核定送銓敘部銓敘審

定後，應以書面通知受考人。

(七) 考績執行：年終考績結果，應自次年 1 月起執行；一次記 2 大功專案考績及非於年終辦理之另予考績，自主管機關核定之日起執行。但考績應予免職人員，自確定之日起執行，未確定前，應先行停職。

(八) 考績之救濟：公務人員考績之救濟，原係於考績法中規定，嗣為配合 85 年 10 月 16 日公務人員保障法之公佈，考績法援刪除相關規定，使公務人員權益保障悉依公務人員保障法所定程序列之。

八、現行公務人員考績之相關法令規定

我國現行與公務人員考績相關之法令規定繁多，茲以區別考績功能的角度，將相關規定彙整，吾人可發現我國考績法制是以獎懲為核心，透過獎金、福利、晉級陞遷、褒獎及淘汰等行政性功能及訓練進修等發展性功能，冀望考績可以透過獎懲結果來回饋過去一段期間的績效，使其成為改變公務人員行為的誘因，並成為人事管理的工具，甚至融入人力資源發展的觀念，以達成組織及個人目標。

三、美、日、新考績制度可供我國借鑒之優點

美國、日本、新加坡人事政策及措施係受其自身政經及社會發展之歷史文化影響，並隨著時代的變遷而與時俱進的進行興革與改進，以應不同時代的社會與國家發展需求，但他山之石可以攻錯，透過對以上三個國家考績制度特色的文獻探討，從中得出可供我國公務人員考績制度借鑒之處如下：

一、考評項目方面

欲使考績制度發揮應有的功能，考評因素的訂定必需考量職務性質與職位高低，美國對於公務人員之考績均能考量職位之職務性質及層級高低而使用不同之考評標準或考評因素。我國考評標準缺乏彈性，目前僅於公務人員考績法中規定以工作、操行、學識、才能進行考核，並無分職位高低及職務性質而有不同，且執行亦不盡徹底，故美國之措施可供我國借鏡。

二、考評標準方面

在考績制度上如能訂定明確具體的績效考評標準，將能提高公務人員的工作意願與生產力，目前我國公務人員考績制度對於績效的考評欠缺標準，形成不公，也難以依據考評結果公平地給予公務人員應有的報酬與獎懲。美國新考績制度對於各項考評標準均由主管與部屬共同商定客觀、具體之績效標準，具有民主化精神，值得我國參考。

三、考績結果之處理方面

我國考績制度過於呆板，考績結果優良者，僅給予晉級、發給獎金或晉升職等；劣者(丁等)則予以免職，效果不彰，不足以作人事行政之有效處理。美、日及新加坡等國之考績結果重視發展性功能，與工作指派、遷調、晉升、訓練進修、人才培育及獎懲等具有密切關聯，使考績結果能作為人事行政多方面用途，值得我國學習。

四、考評之溝通方面

我國公務人員之考績係採秘密進行方式，欠缺與受考人溝通，易造成考評不公或不正確，故應採雙向溝通方式讓員工參與。美國採取之方法，除了由主管與部屬共同商訂「考績標準」外，尚有「績效鑑定討論」，而新加坡亦有「協商晤談」途徑，其作法可供我國參酌。

五、考績不良人員之處理方面

美、日等國對於缺乏效能或不能稱職之人員的處理，除了可提前退休資遣外，尚有降調任用之規定，可避免因績效不佳即遭到免職的情形。我國考績不良者-丁等(不含丙等，因考列丙等者，留原俸級，無獎亦無懲，應算考績普通人員)，只有免職一途，使大多數機關首長不忍將同仁考列丁等。

近十年公務人員考績的分佈情形。從民國87年到89年，全國公務人員考列甲等的比例都在85%以上，自民國90年起，由於銓敘部長及行政院人事行政局局長的「道德勸說」，甲等的比例下降到75%左右，乙等則接近25%，丙等大約在0.2%，丁等則幾乎都是個位數。⁴⁴

⁴⁴國家文官培訓所「98 年度初任各官等主管職務人員管理才能發展」班-績效管理-考績法改革。

第三章 研究設計與實施

第一節 研究流程

本文主要研究流程如下：

一、確定研究主題及擬定研究方法

首先，對研究的主題進行廣泛的資料蒐集與閱讀相關文獻資料，然後確定研究的主題，進而確定研究目的與界定研究範圍，建立研究架構與擬定研究方法。

二、蒐集資料及設計訪談大綱

蒐集與本研究相關之法令規章、期刊、論文、書籍、政府出版品及網路資料等文獻，進行歸納、整理、分析與探討，以建立研究內容，作為本研究之理論基礎，並依據本研究之目的及文獻探討之結果來設計訪談題目，再與指導教授討論並修正，作成訪談大綱。

三、進行深度訪談

由筆者邀請臺中市政府暨所屬機關學校公務人員 10 人進行深度訪談，以瞭解其對公務人員考績制度的意見與看法，以彌補文獻分析之不足。

四、資料分析及歸納研究結果

將深度訪談所獲得的資料進行整理、分析，並將訪談對象回答內容加以歸納整理，進行分析與討論，以歸納出研究結果。

五、綜合研究發現與提出結論建議

根據文獻探討的內容及深度訪談的結果，加以綜合彙整歸納，進而做出結論，提出研究發現與政策建議。

綜上所述，根據本研究進行之流程繪圖如下（圖 1）所示：

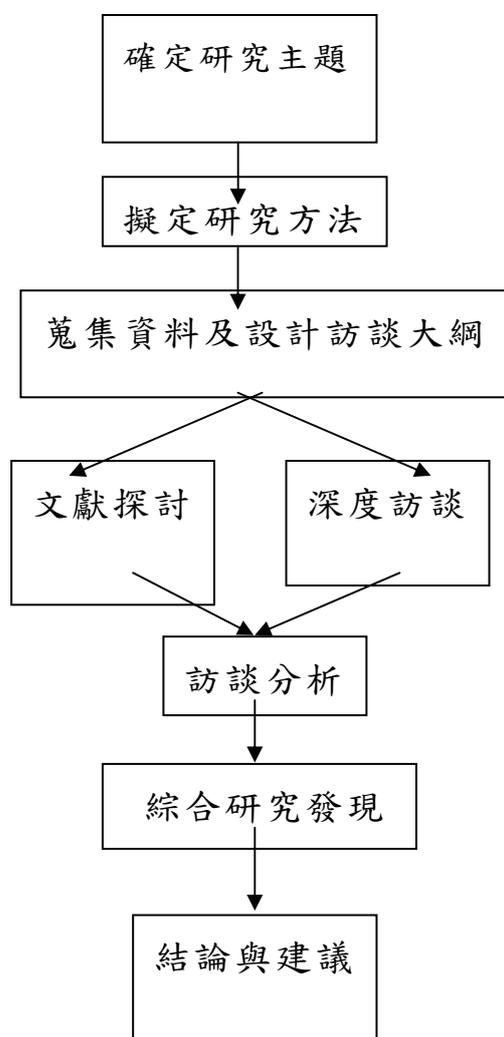


圖 1 研究流程

資料來源：本研究

第二節 訪談對象說明

觀察、聆聽與接觸是日常生活中最常被用來瞭解周遭世界的方法，而訪談也是調查研究用以蒐集資料的主要方法之一，因為人類的交談不僅是社會研究技術的重要部份，同樣也是社會科學研究資料的重要來源。深度訪談通常以非結構性的訪談方式(unstructured interview)進行，此類訪談能夠提研究者從消息提供者(informant)的個人經驗為基礎，做更深入的探究，以發現新的線索，開展問題的新面向，並獲得正確的解釋⁴⁵。且訪談即是創造一個情境使研究者可以藉由口語式的雙向溝通過程，並輔以聆聽和觀察，共同建造出社會現象的本質與行動上的意義，再進一步透過詮釋分析，將被研究的現象還原重現⁴⁶。

除上所述，採取深度訪談的方式還有下列幾項優點：

第一，深度訪談的時間較長，訪問者與受訪者雙方之間，必須發展出基本的信任關係。此種方式較為深入，通常可以發覺出新的問題，得到意想不到的結果。第二，訪談過程較具彈性，問題可以隨受訪者的答案或反應而有所改變，對於受訪者不願意正面回答的問題，也可透過不同的方式或不同的角度來獲得答案。第三，深度訪談所強調的是訪問者與受訪者間的互動關係，對於一些問題的誤解，可以當場加以澄清，以增加訪問結果之準確性。

如本文第一章提到，本研究訪談對象包括市府考績承辦科

⁴⁵黃煥榮，〈立法委員與助理互動關係初探－質化研究方法之運用〉，《立法院院聞》，第27卷，第11期，民88，頁62-77。

⁴⁶潘淑滿，〈質性研究：理論與應用〉。台北：心理，民82。

長、承辦科員、市府及所屬機關學校公務人員。透過深度訪談的方式，真實瞭解公務人員對考績制度設計與實際執行情形的看法，提供一個參酌與反思的基礎，以期能設計出適合公務人員的考績制度。該深度談共計邀請臺中市府及所屬機關學校公務人員 10 人參與訪談，除確保有足夠時間進行深度討論與對話之外，筆者亦於訪談舉辦前後，以電話或親自前往這些機構，向參與訪談人員交換訪談意見與蒐集相關資料。

第三節 訪談大綱設計

本研究的訪談採半結構式、非指導性進行訪談，在每次訪談過程中，由訪談者先說明整個訪談大綱旨意後，再由受訪者依題序充分敘述其經驗與看法，並提出相關建議，同時訪談者亦於訪談過程中詳細記載訪談內容或先徵詢受訪者同意予以全程錄音。全部訪談結束後，訪談者採取歸納方式將所有的訪談資料作綜合的整理與分析。本研究根據訪談人員身份的不同，分別設計不同的訪談大綱，具體內容如下：

一、市府考績承辦科

1. 您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？
2. 您認為公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？
3. 您認為公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資

遣？

4. 我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？
5. 您認為您單位中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？
6. 您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。
7. 您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能達成的主要原因為何？
8. 您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？
9. 根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

二、公務人員

1. 您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？
2. 您認為公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？
3. 您認為公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣？
4. 我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？
5. 您認為主管或長官是否客觀、公正的進行考評工作？是否以平

- 時考核為依據？決定考績等第的主要根據為何？應如何改進？
6. 您認為主管或長官的考績評定是否公正、公平？
 7. 您單位考績等第的最關鍵決定者是何人？為什麼？考績委員會是否發揮功能？為什麼？應如何改進？
 8. 您認為您單位中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？
 9. 您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。
 10. 您對服務單位的主管所評定的考績結果滿意嗎？是否能正確反映出您的工作績效？是否因此改變自己的工作態度？為什麼？
 11. 您認為您對服務單位的主管所評定的考績結果是否會影響您的工作士氣？您認為良好的考績是否會激勵您的工作士氣？
 12. 您認為什麼樣的考績結果可以正面激勵您的工作士氣？
 13. 您是否重視服務單位的主管所給您評定的考績結果？
 14. 您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能達成的主要原因為何？
 15. 您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？
 16. 根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

第四章 深度訪談結果分析

經訪談臺中市政府暨所屬機關學校公務人員共計 10 人，以確保有足夠時間進行深度討論與對話。訪談對象整理如下表：

對象	編碼	現職單位	屬性	職稱
公務人員	01	臺中市立大甲國民中學	政策適用當事人	佐理員
	02	臺中市立大甲國民中學	政策適用當事人	幹事
	03	臺中市大甲區公所	政策適用當事人	課員
	04	臺中市立中山國民中學	政策適用當事人及執行者	人事主任
	05	臺中市立龍井國民中學人事室	政策適用當事人及執行者	人事主任
	06	臺中市清水地政事務所	政策適用當事人及執行者	課長
	07	臺中市政府	政策適用當事人及執	科員
	08	臺中市政府地政局	政策適用當事人及執行者	人事主任
市府考績承辦科	01	市府考訓科	決策機關及執行者	科員
	02	市府考訓科	決策機關及執行者	科長

茲將訪談大綱就我國現行公務人員的考績制度就其制度面、執行及結果面的訪談意見綜合歸納分析如下：

第一節 制度面

訪談題目：您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？

受訪者，包括公務人員、承辦科科員、承辦科長對考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否統一訂定，還是有不同意見，將近各佔一半；但基本上都表示，如能依機關的屬性、性質，自行訂定或自行調整占分比例，可以更符合個別機關的需求。

我認為應該要依相同之機關屬性做相同的規定，譬如公所、學校相同類似之機關做相同的規定，而不是全部的機關都做統一規定，因為工作性質不同，應分別訂定比較合理。(公務人員 01、07)

不需統一訂定考核項目，應該依機關的屬性、性質，自行訂定，因為各機關的業務性質不同，有些學術單位注重學識、有些執法單位偏重於品德操行等等。(公務人員 03、04)

應該統一訂定，方可有較公平性的執行依據，為工作項目部分可依機關屬性參酌增減考績項目。(公務人員 02、05、06)

目前施行之考績項目上述四點是為年終考績，並以平時考核為依據，且均已由銓敘機關統一訂定及頒訂施行，其內容所占百分比為工作 50%、操行 20%、學識及才能各占 15%，合計 100%，考評內容均已涵蓋公務人員之考核整體性，故應無須再行修改。但如有

特殊性質職務之考核，可另行依其職務需要由各機關自行訂定，以符合其個別需求，並陳送銓敘機關備查，原此本所因非屬特殊機關亦無訂定之必要。(公務人員 08、考訓科 01、考訓科 02)

訪談題目：您認為機關學校公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？

受訪者，包括公務人員、承辦科科員、承辦科長對機關學校公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制的問題，大部分受訪者均表示不應該就甲等比例進行限制，儘管有少數受訪者表示，可對甲等比例人員進行一定比例的限制，但其比例不應該低於 50%。由此可見，受訪者對於甲等比例的態度，均持開放態度，均認為應擴大和鼓勵甲等比例。

不應該設定比例，應以實際工作表現衡量，如能訂出各等次適用的細目，符合甚麼等次的細目就考列甚麼等次，不應該強加設定各等次比例，比較合理。(公務人員 02)

不應該設定比例限制，應該依據實際表現，覈實來考核。(公務人員 01、03、04、06、考訓科 01)

應該設限；但不能齊頭式統一設定多少比例。(公務人員 05)

仍應設定甲等比例限制；目前之 50% 為原則，不超過 75% 為適當比例。(公務人員 08、考訓科 02)

目前考績規定考列甲等人數以 50% 為原則，最高不得超過 75%，考列甲等比例限制應不是主要問題，主要應該在於主管是否有擔當，有無覈實考核，單位中每個人表現都很好，每個都打甲等，表現不好，該打乙等就打乙等，也毋須設定甚麼比例限制。(公務

人員 07)

訪談題目：您認為機關學校公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣？

受訪者，包括公務人員、承辦科科員、承辦科長對機關學校公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制的問題，全部受訪者均表示不應該就丙等比例進行限制，部分受訪者認為應明確丙等的具體條件或細項，以實際工作表現進行衡量。由此可見，受訪者對於丙等比例的態度，均持開放態度，均認為丙等比例無須限制，只要與實際工作表現相結合即可。如獲得丙等考績，並經過調整工作以及密集的輔導或在職訓練，仍然連續二年考列丙等，可將其辦理退休或資遣。

不應該設定比例，應以實際工作表現衡量，該幾個人就幾個人，訂定比例只會硬塞人數，造成不公。考列丙等人員，應施予適當輔導或在職訓練，如未改變專業知能及工作態度，就算調整工作也沒用。連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣，我覺得太嚴苛了，因為有些考列丙等的人，可能因為請病假的因素，而不是工作因素。(公務人員 01、公務人員 02)

不應該設定比例限制，如果大家都表現不好，全部考丙也可以，如果大家表現都很好，為何一定要有人打丙，如果限定比例，最後變成照輪的，對大家都造成壓力。考列丙等人員，如果真的不適合這個工作，是應該要調整工作，或施予適當輔導及在職訓練。如果連續兩年丙等要被資遣，恐怕淪為主管整肅或排除異己的工

具。(公務人員 03、公務人員 05)

考列丙等不應設定比例限制，考列丙等人員，仍應調整工作或施予適當輔導或在職訓練，連二年考列丙等人員，應依規定辦理退休或資遣；理由為第一年已為警告，第二年依然未改善，是應要有淘汰機制的。(公務人員 08)

不應該設定考績考列丙等人數比例限制，只要主管能發揮覈實考核的功能，不管甲等或丙等都不需要設定比例限制，應以實際工作表現來衡量考績等次。考列丙等人員，如果因為其性向不適合該項工作，應該調整適合其性向的工作，對的人放在對的位置，也許會改善。當然，施予適當輔導或在職訓練本應在平時當主管發現其表現不佳時就應經常性的實施，而不是在打丙等之後。如果經過調整工作以及密集的輔導或在職訓練，仍然連續二年考列丙等，或可將其辦理退休或資遣。(公務人員 04、公務人員 07、考訓科 01)

我個人覺得不要硬性規定考列丙等比例限制，如能像教師成績考核辦法一樣，以具體明確的條件或細項來規範，符合丙等項目就考列丙等。考列丙等人員，當然應該施予適當輔導或在職訓練。連續二年考列丙等人員，應該考慮予以辦理退休或資遣。(公務人員 06、考訓科 02)

綜上訪談意見，就現行考績制度面的核心問題而言，受訪者，包括公務人員、承辦科科員、承辦科長均認為，考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，統一訂定可有可無，如能依機關的屬性、性質，自行調整考核項目或占分比例，應該能更加符合個別機關的需求。機關學校公務人員考績考列甲等人數不應該進行限制，應擴大和鼓勵甲等比例。更不應該就丙等比例進行限制，

或應明確訂定丙等的具體條件或細項，以實際工作表現進行衡量，不應該有比例限制。如獲得丙等考績，並經過調整工作以及密集的輔導或在職訓練，仍然連續二年考列丙等，則可將其辦理退休或資遣。

第二節 執行面

訪談題目：我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？

受訪者，包括公務人員、承辦科科員、承辦科長對現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合的態度存在相當的分歧，有的公務人員認為，因為個人績效有很大程度上來自於團體績效，如進行考核時，個人績效應該與團體績效結合，較為合理。也有受訪者認為，個人績效個人承擔，個人績效如與團體績效結合施行考績連坐會打擊士氣；大多數公務人員的業務性質不同，難以結合。可見，單從個人考績是否與團體考績相結合，目前還無統一意見，現行的考績制度之進行個人績效與團體績效結合並非急需迫切改進之處，除非有更合理的配套措施，否則容易步上業務績效考核之後塵，最後不了了之。

我覺得應該要結合，因為大機器也要有小螺絲配合才能運轉良好，所以個人績效應與團體績效結合，進行考核，較為合理。（公務人員 02、公務人員 05、公務人員 07）

個人績效應該與團體績效結合，所謂團隊合作，發揮團隊精神，比如說同單位三位組長，如果有人特別忙，其他人就應協助，單位的績效良好，大家的考績都應該有良好的等次或放寬甲等比例才對。(公務人員 03、公務人員 04)

公務機關非產出單位，無法有客觀的量化數據，故不同屬性、工作環境與條件無法制定公平性的團體評比項目，固本人不同意團體績效與個人績效結合。(公務人員 06)

不應結合，個人績效個人承擔，施行連坐會打擊士氣。大多數公務人員的業務性質不同，難以結合，就國小編製而言，僅護理師及幹事二人，工作性質完全不同，無法與團體績效做結合；每個人業務屬性不同，很難有公正客觀的量化或評比，就如同過去實施績效考核所面臨的問題一樣。(公務人員 08、考訓科 02)

我認為個人績效與團體績效應該要結合，因為你的工作內容與繁雜程度跟整個團體是有關的，但要結合可能會很複雜。要結合的話應該要透過考評，類似每年人事業務績效考核那樣。(公務人員 01)

個人績效與團體績效結合進行考核，不是重點，重點在於主管對於屬員的平時考核，何人表現優良，何人表現較差，誰該打甲誰該打乙，主管都很清楚，重點在於主管有無擔當，願不願意確實考評。(考訓科 01)

訪談題目：您認為機關學校公務人員考績中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？

受訪者，包括公務人員、承辦科科員、承辦科長對現行考績制度甲等獲得機會，絕大多數受訪者均認為，“會做事”也“會做人”為兩項核心內容，如同時達到這兩項核心，則獲得甲等的機會就越大，如同時“不會做事”也“不會做人”及新進資淺人員則被考列乙等的機會最大。亦即實際工作表現，雖有影響甲等的評定因素，然而與主管與機關首長的關係或印象良好，也佔有相當大的因素。

除非表現比較好的或比較差的被考列甲等或乙等的機會比較大，否則一般都差不多。(公務人員 02)

會做事又會做人的人被考列甲等的機會最大，不會做事又不會做人的人被考列乙等的機會最大。因為會做人，主管印象就好。工作表現及人際關係是決定考績等次的最重要的兩大因素，工作的質與量如果比較吃重，表現又不錯，再加上也會做人，跟長官的關係維持不錯，考列甲等就會有優勢；反之，工作表現不佳，人際關係也不好的人，就容易被打乙等。(公務人員 03、公務人員 04)

三、負責盡職的員工考列甲等機會最大，工作推諉或不守職場紀律者考列乙等機會最大。因為努力付出之情形不同。整體表現是決定考績等次的最重要的因素，考列甲等就會有優勢；反之，就容易被打乙等。(公務人員 06、考訓科 02)

主管人員比非主管人員被考列甲等的機會較大，工作表現好的人、會巴結主管的人、人際關係好的人被考列甲等的機會最大；反之，被考列乙等的機會最大。(公務人員 07)

實際工作表現好的考列甲等機會最大，表現不好的考列乙等機會最大。表現好壞除了工作以外，還有主管的印象及與機關首長的關係。(公務人員 08、考訓科 01)

考列甲等績會較大者，是在主管與機關長官面前比較紅的人。被考列乙等的人都是主管與機關長官比較不熟識的或最基層無聲音意見或新進資淺的人，他們大都會被輪流考列乙等。(公務人員 01、公務人員 05)

訪談題目：您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。

受訪者，包括公務人員、承辦科科員、承辦科長對現行考績制度的評定過程，大部分受訪者表示，考評過程中，受評者無須先進行自我考評，因自我考評不易客觀且對最後的評定結果並無實質影響，無實際意義。也有部分受訪者表示，考評前，受評者應進行自我考評，以此檢視自己的整體表現，自我檢討改進。可見，受評者是否需要自我考評，對自身的檢討存在一定的意義，但對整個考績結果並無實質影響與改變，亦即，受評者的實際考績結果與其自我考評並無關聯。考評採用面談方式進行考評，受訪者看法分歧。有些持肯定看法，有些認為流於形式，有些認為大單位不易施行等，持肯定看法的人認為，透過面談可以雙向溝通互相瞭解彼此的看法，尋求共同增進之道。絕大部分的人認為，主管應扮演「考核者」，也應兼具「輔導諮商者」的角色，因為，主管應該隨時注意屬員的工作表現，隨時溝通輔導並調整屬員改進，所以主管不僅是「考核者」也兼具「輔導諮商者」。

我覺得面談可以，但不需要自評。主管除應扮演「考核者」，也應兼具「輔導諮商者」，因為可以多增進彼此溝通瞭解，有助改善業務。(公務人員 02)

應由被考評者先行自我考評，先檢視自己的整體表現，自我檢討改進，並應由考評者與被考評者進行面談，以雙向溝通互相瞭解彼此的看法，尋求共同增進之道。主管應扮演「考核者」兼具「輔導諮商者」，以對於表現不佳的屬員，發掘其問題，輔導解決。(公務人員 03、公務人員 07、考訓科 02)

我覺得應該不太需要由被考評者先行自我考評，因為每個人的觀感不同，因為涉及考績獎金及等次，所以不會有客觀的自我考評。有些人沒做什麼事，也會把自己考評的很好，有些人做很多事，也可能會把自己考評的普通。至於是否應由考評者與被考評者進行面談，我覺得是可有可無。每年一到四月、四到八月及至年終考績以前，都是主管打平時考核的時段，在這個時段主管都應該隨時注意屬員的工作表現，隨時溝通輔導並調整屬員改進，所以主管不僅是「考核者」也兼具「輔導諮商者」。每位主管當然應兼具輔導諮商者的角色。(公務人員 04、公務人員 06、公務人員 08)

由被考評者先行自我考評是可以做到，但每個人主觀看法不同，自我考評沒太大效果。由考評者與被考評者一一進行面談，在小單位或許可行，但在大單位，實施上可能有些難度。主管本應在平時當發現屬員表現不佳時就應經常性的施予適當諮商輔導。(考訓科 01)

我覺得應該要自我先考評，因為只有自己最了解自己的工作。如果時間允許或能做到的話，最好能做到由考評者與被考評者進行面談，因為如此可以讓雙方都了解，考核會比較客觀，但是在技術上可能會比較困難。主管如能兼具輔導諮商者，那是最好，但我覺得可能蠻難的。(公務人員 01)

自我考評應該不用吧！面談只是流於形式；主管不是萬能的（公務人員 05）。

綜上訪談意見，受訪者，包括公務人員、承辦科科員、承辦科長對現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合的態度存在一定的分歧，有的公務人員認為，因為個人績效應很大程度上來源於團體績效。也有受訪者認為，績效個人承擔，大多數公務人員的業務性質不同，難以結合。“會做人”與“會做事”，為兩項核心內容，如達到這兩項核心內容，則獲得甲等的幾率就越大，反之，則越小。考績過程中，長官的印象也占一定的因素。大部分受訪者表示，考評過程中，受評者無須先進行自我考評，因自我考評對最後的評定結果並無實質影響，無實際意義。受評者是否需要自我考評，對自身的檢討存在一定的意義，但對整個考績結果並無實質影響與改變。主管應扮演「考核者」，也應兼具「輔導諮商者」，通過真誠的面談，以雙向溝通互相瞭解彼此的看法，尋求共同增進之道，有助改善業務。

第三節 結果面

訪談題目：您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能達成的主要原因為何？

受訪者，包括公務人員、承辦科科員、承辦科長對現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能，看法頗多，大都認為，未能達到「獎優汰劣」的功能，未能達到「發掘培育人才」的功能，原因就是工作勞逸不均，考績有比例限制，不太合理，公平性有待質疑等，另有人認為對於表現特別優良的人可能會達成此一功

能。至於達到「提高行政效能」則有大多數受訪者肯定，由此可見，公務人員仍會儘量爭取好的績效來達成好的考績的結果，因此而提高行政效能。是否達成「增進長官部屬關係」的功能，受訪者普遍認為，如果考績結果符合個人的期待，例如甲等，則會增進長官部屬關係；反之，則不會增進長官部屬關係。其他認為未能達成此四項功能者，係因人為因素及非現行考績制度所能達成。

現行考績有比例限制，不太合理，公平性有待質疑，並無充分發揮「獎優汰劣」的功能，被打甲等就會「提高行政效能」，反之則無，對於表現特別優良的人可能會發揮「發掘培育人才」的功能，如每年都被打甲等或是有依據實際工作表現打考績的話，就會發揮「增進長官部屬關係」的功能，反之則無。（公務人員 01、公務人員 07）

「獎優汰劣」未達成原因就是工作勞逸不均，但也同樣照輪。「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」多少有發揮一些功能。（公務人員 03）

公務職場的特性，問題所陳相關的功能非單純考績制度可以決定。（公務人員 06）

「獎優汰劣」、「發掘培育人才」方面應該沒達到什麼功能，「提高行政效能」方面，至少還有一些約束作用，畢竟大部份的人都有榮譽心，都想要甲等，在工作上都會維持一定的程度，但是會提高到多少行政效能，恐怕也未必。「增進長官部屬關係」方面，對考列甲等的人來說，被打甲等當然會高興，會增進長官部屬關係，反之，被打乙等丙等的人，長官部屬關係只會倒退，不會增進。（公務人員 04）

再好的考績制度還是因為人為的因素而有所不同結果，考績沒有辦法達到這些功能。（公務人員 05、考訓科 01）

應該都有達到一些功能。（公務人員 02）

客觀公正的考績制度勉強達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」的功能。但「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」不是現行考績制度容易可以達成的。（公務人員 08）

「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」方面應該沒甚麼問題，「增進長官部屬關係」方面，被打乙等或丙等的人，當然會心生不滿，長官部屬關係只會緊張，不會增進。（考訓科 02）

訪談題目：您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？

受訪者，包括公務人員、承辦科科員、承辦科長對現行考績制度的申訴制度功能，均不抱持期待的實效，因為諸如申訴案件很難翻案，只挑剔程序瑕疵，非實質內容審核，較重形式上的關懷，沒有發揮應有的功能等原因，申訴制度在某種程度上來說，僅為一種程序上、形式上的關懷，無實質功能。但至少有一點是可以肯定的，那就是有起到督促各機關學校謹慎將事，做好考核程序的作用。

因我本人沒有申訴過，不太清楚，但聽說考績申訴絕大部分都不會翻案，只是較重形式上的關懷而已。（公務人員 01、公務人員 02、公務人員 03、公務人員 08）

沒有發揮應有的功能，不是管道的問題而是諸多現實層面的問題。（公務人員 06）

就我所知公務人員保障暨培訓委員會每年都會有許多乙等丙等的申訴案件，但是成功的機會並不多，大部分會被撤銷的原因都是行政程序上的不足，被要求補正，保訓就一個考績申訴案件，就實質的內容，並不可能一整年度都待在這個單位去深入了解申訴人為何會被打乙等丙等，所以我認為考績申訴制度並沒有發揮很大的功能或應該可再加強實質內容的審查，會比較完善。(公務人員 04、考訓科 02)

現行考績申訴制度雖無法完全符合申訴人的期待，但至少應有建立一套制度能確保各機關學校在打考績時能依照規定的行政程序，如未按行政程序辦理考核，就會被要求補正程序或重新考核甚至處分相關辦理人員，對各機關學校能起警惕作用。(考訓科 01)

去年考試院試辦機關必須有考列丙等人員，連公務人員保障暨培訓委員會這樣的最後申訴機關，都將新進、資淺、職等較低的公務人員考列丙等，你還相信申訴制度嗎？除非公務人員自行發現機關考核程序瑕疵，否則要申訴成功難上加難。(公務人員 05)

現行考績申訴制度，沒有發揮應有的功能，因為申訴案件很難翻案，且申訴委員大都是高職位人員擔任，許多人都不敢申訴，怕被秋後算帳。(公務人員 07)

綜上訪談意見，受訪者，包括公務人員、承辦科科員、承辦科長對現行考績制度，因工作勞逸不均，考績有比例限制，不太合理，公平性有待質疑等，大都認為，未能達到「獎優汰劣」的功能。未能達到「發掘培育人才」的功能，原因就是工作勞逸不均，考績有比例限制，不太合理，公平性有待質疑等，至於達到「提高行政效能」則有大多數受訪者肯定，由此可見，公務人員

仍會儘量爭取好的績效來達成好的考績的結果，因此而提高行政效能。是否達成「增進長官部屬關係」的功能，受訪者普遍認為，如果考績結果符合個人的期待，例如甲等，則會增進長官部屬關係。

現行考績的申訴制度沒有發揮應有的功能，申訴制度在某種程度上來說，僅為一種程序上、形式上的關懷，無實質功能。但至少有一點是可以肯定的，那就是有起到督促各機關學校謹慎將事，做好考核程序的作用。

第四節 綜合分析

訪談題目：根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

受訪者，包括公務人員、承辦科科員、承辦科長對現行考績制度的滿意度不太高，普遍不滿意限定甲等比例，有的受訪者認為，因各考績等次並無具體條件事蹟，因限定等次比例問題，目前大都以資歷、職等為考量淪為輪流性質，現行考績制度欠缺公平公正客觀。也有的受訪者認為，因限定等次比例問題，考績制度已淪為輪流制。還有受訪者認為，現行考績制度其實已經頗為完備，但徒法不足以自行，縱有良法美意若無主管人員客觀公平公正考核，再好的制度也無法發揮應有的功能。可見，現行考績制度雖然有明文規定，但因為主觀、客觀、現實、執行面的原因，再加上限定等次比例問題，並未達到令人滿意的結果，考績制度如要普遍獲得滿意，應該要有更合理、更完備的措施才行。

對現行考績制度不是很滿意，因為欠缺公平公正客觀，因各考績等次並無具體條件事蹟，目前大都以資歷、職等為考量淪為輪流

性質，建議考績評定可採行 360 度評鑑方式，由上司、由下屬、由同單位同事、由他單位同事，彼此間共同考評，避免單向考評，可能比較客觀公正公平。(公務人員 07)

對現行考績制度雖不會感到很滿意，但也可以接受。我認為目前考績制度最大的問題就在於強制規定某些等次的比例限制，希望可以取消比例限制，改以公平合理的考核，不要限定某些等次比例。(公務人員 03)

雖不滿意但可以接受，未盡完善的更改對公務人員可能造成更大的傷害。(公務人員 06)

當然不太滿意，主要是考績比例限制問題，發現許多表現很好的人，因為考列甲等比例限制，不得已被打乙等，會影響士氣，所以我覺得考列甲等的比例應該更有彈性，不應強制設定比例；因為以目前至少 25%考列乙等來說比例實在太高了，不應該限定比例，或是調低乙等限定比例；建議應該依據實際表現來確實考核，不應該設定比例限制。(公務人員 01、02、04、05)

現行考績制度其實已經頗為完備，但徒法不足以自行，縱有良法美意若無主管人員客觀公平公正考核，再好的制度也無法發揮應有的功能。所以應從要求主管人員公正公平考核做起。(考訓科 01)

現行考績制度還算可以，但應該可以增加優等的比例規定，但如果將來修正草案中硬性規定丙等比例限制，我會覺得不太理想，不應強制設定丙等比例。(考訓科 02)

訪談題目：您對服務單位的主管所評定的考績結果滿意嗎？是否

能正確反映出您的工作績效？是否因此改變自己的工作態度？為什麼？

受訪者公務人員對服務單位的主管所評定的考績結果超過半數都還算滿意或可接受，但表示無法完全反映其工作績效，所以考績結果並不會改變其工作態度，因為大多數人都認為因為考績甲等比例設限，考績結果都是依照大家認同的遊戲規則（例如輪流）在走而已。只有極少數人認為其工作績效良好，所以被評好的考績結果，其工作態度也會有所改變。可見，大多數受評者對考績結果的客觀性、公正、公平性持保留意見，因為此種保留意見的存在，其工作績效之好壞並不會特別被突顯，受評者對考績結果不會特別認真對待，當然也不會反映在其工作態度上。

個人近年的考績結果還算滿意，80%能反映工作績效，90%會因此改變自己的工作態度；還算滿意，因為我自認績效不錯，滿意或不滿意當然會表現在工作態度上。（公務人員 07、公務人員 04）

工作態度基本上是不會改變的，如果主管能依照內部遊戲規則公平考核，所評定的考績結果我還能接受。（公務人員 03）

還算滿意，但有時受限於比例限制無法被打甲等難免會影響工作情緒。既然受限於比例限制，有時當然無法正確反映出工作績效，工作態度也無法完全正常衡量。（公務人員 06）

我對主管所評定的考績結果還算可以，也能正確反映工作績效，但跟改變自己的工作態度無關，因為都是依照大家認同的遊戲規則在走。（公務人員 02）

長官評定好的當然會認為滿意，相反的便會認為不滿意；滿意或不滿意當然會表現在績效上；滿意或不滿意當然會表現在工作

上；那是反射動作。(公務人員 05)

不滿意但還可以接受，因受限於比例限制無法被打甲等或被輪到打乙等，多少都會影響工作情緒。既然如前所言，有時當然無法完全正確反映出工作績效，工作態度當然也無法完全改變。(公務人員 08、公務人員 01)

訪談題目：您認為您對服務單位的主管所評定的考績結果是否會影響您的工作士氣？您認為良好的考績是否會激勵您的工作士氣？

受訪者公務人員對服務單位的主管所評定的考績結果與工作士氣的關係，均持肯定態度，認為考績結果當然會影響工作士氣，良好的考績結果當然會正向激勵工作士氣。可見，在受訪者們的心目中，考績結果直接影響其工作士氣，如客觀、公正、公平的考績結果能真實的評定其工作表現，受評者們的工作士氣會直接受到考績結果的正面影響，反之，則有負面影響。

單位主管所評定的考績結果當然會影響工作士氣，除非是用輪流的就比較不會太在意；好的考績結果會激勵工作士氣。(公務人員 04、公務人員 05)

考績結果會影響工作士氣，良好的考績結果可以激勵工作士氣。(公務人員 07、公務人員 08)

主管所評定的考績結果絕對會影響工作士氣，良好的考績當然會激勵工作士氣。(公務人員 06)

考績結果當然會影響我的工作士氣，良好的考績當然會激勵我的工作士氣。(公務人員 02)

我當公務人員都快退休了，對許多事情看得很淡，只要主管依照既定的遊戲規則來考評，不管是甲等或乙等都不會太影響我的工作士氣，但良好的考績當然也會激勵我的工作士氣。(公務人員 03)

當然會影響工作士氣，因為每個人都希望被鼓勵，都希望能得到上級的肯定，如果工作表現不佳，被打乙等那沒話說，如果工作很認真卻被打乙等，會覺得工作不受肯定，心情大受影響，嚴重影響工作士氣。(公務人員 01)

綜上訪談意見，受訪者，包括公務人員對考績結果的客觀性、公正、公平性持保留意見，因為此種保留意見的存在，受評者對考績結果不會特別認真對待。在受訪者們的心目中，考績結果會直接影響其工作士氣，如客觀、公正、公平的考績結果能真實評定其工作表現，受評者的工作士氣會直接受到考績結果的正面影響，反之，則有負面影響。因此，受訪者對現行考績制度的滿意度不太高，現行考績制度欠缺公平公正客觀，考績制度常淪為輪流制，在公務機關學校難以實施。現行考績制度其實已經頗為完備，但徒法不足以自行，縱有良法美意若無主管人員客觀公平公正考核，再好的制度也無法發揮應有的功能。現成的制度因為眾多主觀、客觀、現實、執行面的原因，並未達到令人滿意的結果。

第五章 結論

本文研究考績制度，旨在瞭解現行我國公務人員考績制度在實務運作上所面臨的問題及尋求解決之道。基此，本文在第二章考績制度理論的探討中，首先回顧考績、激勵的理論及其各種功能與原則，藉以就國內考績制度在制度面與實務面的研究與檢討進行分析，對現行考績制度在「制度面」、「執行面」與「結果面」進行檢討分析。

其次，本研究藉由在第三章研究設計及第四章的深度訪談結果分析，將本文的訪談大綱、訪談對象與訪談實施過程、分析方法予以說明。透過深度訪談，瞭解公務人員對考績制度實施的認知程度及受訪者對考績制度所持的態度與看法等為依據，配合考績、激勵理論及訪談資料歸納分析，於本章提出本研究的發現，並提出建議。

第一節 研究發現

根據本文第四章訪談意見可知，現行公務人員制度存在諸如過於保守，防弊重於興利，未能在考績制度、執行、結果面取得衡平等問題。考績項目的訂定、比例的設定、甲等人員的比例、考績執行過程的公平等，結合這些問題，本章研究發現如下：

一、制度面的問題

（一）考核項目之訂定過於僵化，缺乏彈性

依據考績客觀周密原則，考績應就各種人才職能之內涵，分別評定客觀的考核標準。職位相異，性質各殊，所需條件與標準也應因此相異。根據現行考績法第五條規定：考核係就其工作、操行、學識、才能行之，考核之細目，由銓敘機關訂定。經深度訪談也發現，關於考績項目的訂定，多數受訪者認為大原則、大方向及大綱等具有一致性或通則性的部分，應由銓敘部統一訂定；至於細節的部分，則應由各機關依各自的屬性自行訂定。現行制度統一由銓敘部訂定，不僅明訂工作、操行、學識、才能四大項，且四大項亦明定百分比，似乎過於僵化，缺少彈性，並不能符合各機關學校之實際需要。

（二）各考績等次比例過度設限，亦未明定具體符合細目及條件

依考績「綜覈名實」原則，考績應覈實決定等第，不應限制比例。但主管機關認為，考績列等如不設限，考核者會產生不論員工表現如何，會傾向一律給予較相同之等次，以避免得罪人之錯誤，但以目前我國考列甲等人數比例設限為以 50% 為原則，最高不得超過 75% 之情形，許多考核者為了不得罪人，只好以輪流的方式為之，更是有失公平考核之旨。雖然考績法第 2 條明確揭示，公務人員之考績，應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核，但由於現行考績法及其施行細則並無明定考績考列各等次之人數比例限制，致使在實務上，各機關首長與主管均採「不願做壞人」的態度，導致考績考列甲等人數比例佔絕大多數（75%），考列乙等者反為少數（25%），考列丙等或丁等人數比例稀少，使考列甲等者不認為自己的工作績效獲肯定，考列乙等者則認為工作績效遭受否定或受到不公平對待，造成機關內部優劣難分之現象，無法發揮考績獎優汰劣之功能。

（三）考績結果未能完全發揮人力資源管理之功能

考績制度的設立，旨在於綜覈名實、信賞必罰，其結果並作為人事管理決策之重要參考，以發展員工工作能力，並導正工作不佳之員工，進而提升機關工作績效。從本研究深度訪談發現，受訪者認同考績結果應作為核發獎金、晉級、陞遷的依據；同時亦認同考績結果可以作為訓練進修之參考依據，並應將考績列丙等人員，予以調整工作或施予適當輔導或在職訓練，以改善缺失，提升個人工作能力。

但由於目前考列丙等人員，只規定留原俸給，未再施以訓練、輔導等矯正改進措施或退場機制，且考列丙等或丁等人數過低，無法充分發揮矯正績效不佳者和淘汰不適任者之實質功能。且由於辦理退休或資遣對當事人權益影響甚鉅，受訪者多數認為應在機關做好調整工作及施予適當輔導或在職訓練後，仍無法改善時，才應依規定辦理退休或資遣，且最好多給予一年的改進機會與緩衝期，在連續三年考績考列丙等時，才依規定辦理退休或資遣。

二、執行面的問題

（一）考績過程受考人參與機會十分有限

我國考績採秘密作業方式，考核程序僅係由人事單位準備相關考核表件，由各單位主管單向先行評擬，評擬後再由考績委員會進行初核，初核後再由機關首長覆核，覆核後再報由銓敘部核定之。除非有重大爭議或重大事件得由考績會邀請受考核人列席說明外，受考核人無法參與考評。經訪談發現，有的受訪者認為在考績評定過程中，辦理考績人員有嚴守保密規定，因此考績的評定，易受主管主觀印象的影響，考核結果較不客觀，致使受考

評者常質疑考績的客觀公正性，亦無法透過考評內容得知自己缺失，加以改進。加上平時主管與部屬間缺乏雙向溝通，使考績易流於形式，無法有效發揮應有之功能。

（二）平時考核未落實且未與年終考績結合

現行公務人員考績法第五條規定，年終考績應以平時考核為依據。經訪談後得知，惟平時考核僅係工作表現重點紀錄，並未具體詳實規定平時考核應如何作為年終考績之依據，使平時考核流於形式，單位主管年終考核時易憑個人主觀印象來考評。即便平時口頭勉勵、記功嘉獎再多，年終考績也有可能考列乙等，造成公務人員士氣無法提升，也不會因為敘獎的增多而使績效有所增長。另考列甲等之條件規定因與平時考核無法完全搭配，乃使考績之決定，輕平時而重條件，再加上考列甲等比例限制，有時重輪流而輕績效，造成平時考核無法與年終考績有效結合。

（三）考績委員會未發揮應有功能

考績委員會應具有協助及提供首長必要資訊，減少主管考評謬誤產生的功能。但依現行考績委員會組織規程規定，考績委員會置委員五人至二十一人，每滿三人應有一人由非主管人員票選產生之，除人事主管及票選人員外，餘由機關首長指定之。考績委員會應有全體委員三分之二出席，始得開會；出席委員過半數同意，始得決議。由於考績委員近三分之二以上均由機關首長指定，非主管之票選考績委員除了無法確實瞭解其他單位同仁的表現，能否公正客觀的代表同仁發言受到質疑外，所佔比例太低，亦難以發揮實質影響力。另外，依公務人員考績法及其施行細則規定，考績委員會僅具有初核權，機關首長則具有覆核權，考績委員會所作決議，機關首長仍得變更之。經訪談結果發現，多數受訪者認為考績委員會並沒有發揮應有功能，因為考績委員需受

制於機關首長，考績委員會議決考績結果後，機關首長仍可以更改，所以能發揮的空間不大，首長如果充分授權，發揮功能就大一點，否則就失去功能，加上考績委員與被考核者的互動不大，不瞭解其實際表現情形，所作決定的客觀性亦受到質疑。

三、結果面的問題

(一) 考績結果不符合綜覈名實之旨及客觀公正的原則

考績功能能否有效發揮，決定於對員工工作績效的評定客觀、公正與否。所以考績結果應符合綜覈名實之旨及準確客觀原則，使考績之結果與實際工作表現相符合，若名實不符，未能準確反應出受考者的工作績效，使受考人對考績結果無法信服，將影響員工的工作態度，直接影響機關的整體效能。由訪談資料可發現，有近半數受訪者認為考績結果並不能完全正確、客觀、公正反應出自己的工作績效，考績之結果與實際工作表現並不完全相符。

(二) 考績結果未達成應有的功能

考績制度的設立，旨在於綜覈名實、信賞必罰，其結果並作為人事管理決策之重要參考，以發展員工工作能力，並導正工作不佳之員工，進而提升機關工作績效。經深度訪談亦發現，由於考績不夠客觀公正，致大多數受訪者認為考績結果只有達成部分的功能，甚至有人認為考績完全沒有發揮功能。由此可見，考績功能的發揮仍需加強改善。

(三) 考績救濟程序功能不彰

我國現行考績救濟方式是使考列乙等、丙等者提起申訴、再申訴，考列丁等方能提請復審，但經訪談後得知，未來保訓會將可能研議對提起復審的門檻降低；未來考列乙等之救濟仍係申訴、再申訴，但丙等、丁等之救濟將改採復審，並確實介入調查。但本研究經訪談後認為，由於缺乏客觀評比標準，所以造成所有考列丙等之公務人員均提復審，勢必造成保訓會龐大之工作量而可能無法進行實質審查狀態，且又因舉證困難更增添保訓會審查之困難度，最後又將以尊重主管考核權及判斷為由將復審案交還原單位或僅少數個案能通過復審。

第二節 研究建議

基於本文的訪談意見及研究發現，提出下列建議：

一、增加獎勵強度及幅度

依據本文激勵理論的看法及受訪者的意見，認為個體提供一種足以滿足其需要的正增強物或正增強刺激，以獎勵或酬庸被其認可之觀念或行為。所以，現行獎懲制度宜考量公務人員之實際需求，適度地增列物質獎勵項目，增加獎勵強度及幅度，比如增加表現特優者的獎勵，使其可以較快速陞遷或提高獎金額度等，應可增進考績的激勵效果。

二、考核方式應增採「360度評鑑法」

本研究經訪談資料分析及文獻分析後發現，360度評鑑法應可運用於我國考績制度之評核，除避免主管單向的個人主觀考量外，透過多元的方向蒐集受考者各角度多面向的能力認知及表

現，以提供更全面也更公正的考核。因此本研究認為此一考核方式是可行的，並提供有關單位參考。

三、彈性訂定考核項目

建議在大原則、大方向等具有一致性或通案性的部分，宜由銓敘部統一訂定；至於細節的部分，則應授權由各機關依各自的屬性，考量職務與職位高低，區分簡、薦、委三官等，以及主管與非主管之不同，分別訂定項目及占分比例。因為這樣比較有一致標準及公平性，而各機關訂細則時比較有依據，又能配合需要。

四、落實平時考核，並與年終考績結合

建議設置平時考核監督機制，規定平時考核紀錄表需報送上級主管機關備查，並課予主管具體事蹟記載的責任，以落實平時考核；另外，規定年終考績需與平時考核紀錄具有相當一致性，不得脫節，如果偏差太多或考績等次因實際工作表現落差太大致考績復審成功者，同時議處該單位主管，使平時考核與年終考績結合。

五、改進考績救濟制度

建議增加申訴管道，加強宣導考績申訴制度的內容及程序與公務人員應有的權利；另外，考績申訴制度應盡量做到公開化及透明化，以避免官官相護，進而提升考績救濟制度的功能。考績救濟除形式審查外，建議應增加部份實質審查，如 360 度評鑑表、平時考核紀錄等，以增加公信力。

參考書目

壹、中文部分

一、書籍

- 司徒達賢、李仁芳與吳思華，《企業概論》。台北：國立空中大學，民 76。
- 吳定，《公共行政論叢》。台北：天一，民 77。
- 吳秉恩，《組織行為學》。台北：華泰，民 75。
- 李華民，《各國人事制度》。台北：五南，民 82。
- 林海清，《教育與人力發展》。高雄：復文，民 89。
- 施能傑、黃一峰與陳薇如，《績效導向理念應用於公務人員訓練規劃之研究》。台北：公務人力發展中心，民 91。
- 徐立德，《人群關係與管理》。台北：中華企管中心，民 57。
- 姜占魁，《組織行為與行政管理》。台北：三民，民 81。
- 許士軍，《管理辭典》。台北：華泰，民 92。
- 許濱松，《各國人事制度（全）》。台北：華視，民 90。
- 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 73。
- 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 76。
- 張潤書，《組織行為與管理》。台北：五南，民 80。
- 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 90。
- 陳鐵民，《領導行為心理分析》。台北：博遠，民 80。
- 鄭勵志編，《日本公務員制度與政治過程》。上海：上海財經大學，民 90。

潘淑滿，〈質性研究：理論與應用〉。台北：心理，民 82。

二、期刊

余致力，〈淺談考績的發展性功能〉，《公務人員月刊》，第 84 期，民 85.06，頁 2-3。

吳泰成，〈建構績效導向的考績制度〉，《考銓季刊》，第 43 期，民 84.9，頁 1-10。

李聲吼，〈人力資源發展的能力內涵〉，《就業與訓練》，第 15 卷，第 2 期，民 86.11，頁 59。

林海清，〈人力潛能的開發—激勵理論探討〉，《人力發展月刊》，第 46 期，民 86，頁 19。

施能傑，〈考績謬誤的類型與原因—理論闡釋與經驗分析〉，《人事月刊》，第 14 卷，第 3 期，民 81 年，頁 9-16。

許士軍，〈定性研究在管理學上的重要性〉，《中原管理學報》，第 24 冊，民 85，頁 1-3。

張俊彥，〈美國聯邦政府績效管理制度之研究〉，《人事月刊》，第 15 卷，第 6 期，民 81.12，頁 84-85。

黃弘君，〈考績甲等比例限制之研究—賽局觀點〉，《人事月刊》，第 38 卷，第 221 期，民 93.1，頁 40-45。

黃煥榮，〈立法委員與助理互動關係初探—質化研究方法之運用〉，《立法院院聞》，第 27 卷，第 11 期，民 88 年，頁 62-77。

陳德禹，〈行政激勵析論〉，《行政管理論文選輯》，第 2 輯，銓敘部，民 76 頁，頁 223-246。

陳德禹，〈人事激勵分析〉，《公訓報導》，第 41 期，民 80，頁 17。

黃榮護、林建宏，〈考績丙等制度設計評估〉，《文官制度季刊》，第 2 期，民 98 年，頁 145-170。

黃臺生、黃新福，〈邁向廿一世紀的公共管理：組織設計的新原則〉，《銓敘與公保月刊》，第 5 卷，第 3 期，民 84.9，頁 36-45。

黃臺生，〈公務人員考績的理論與實際（下）〉，《人事行政》，第 108 期，民 84，頁 47。

國家文官培訓所「98 年度初任各官等主管職務人員管理才能發展」班-績效管理-考績法改革，民 98。

賴信榮，〈員工激勵誘因〉，《產業金融季刊》，第 92 期，民 85，頁 87-88。

三、論文

王啟宗，〈文官淘汰機制之改革與公務人員權利保障—從公務人員考績制度談起〉，碩士論文，南台科技大學管理研究所，民 89。

李和淑，〈公務人員考績制度之研究〉，碩士論文，淡江大學公共行政學系公共政策研究所，民 92。

吳進財，〈從公務人力資源的觀點論行政機關績效管理制度之強化—以考績及待遇為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民 93。

邱華君，〈從考試權獨立觀點論我國公務人員保障制度〉，博士論文，中國文化大學中山學術研究所，民 83。

洪國平，〈中華民國公務人員考績制度之研究〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 87。

施金山，〈我國公務人員考績制度之研究—兼論行政機關績效獎金制度〉，碩士論文，東海大學公共行政學系，民 92。

許濱松，〈激勵法則在人事行政中應用之研究〉，碩士論文，政大公共行政研究所，民 57.05。

陳惠華，〈韓非激勵管理思想之探討〉，碩士論文，國立政治大學公行所，民 70。

四、文件

總統令：修正公布〈公務人員考績法〉，民96.3.21。

總統令：修正公布〈公務人員考績法施行細則〉，民96.10.30。

銓敘部、行政院人事行政局〈公務人員考績制度改革〉，民
90.9.12。

五、網路

考試院全球資訊網，<http://www.exam.gov.tw>，民101.3.4。

銓敘部全球資訊網，<http://www.mocs.gov.tw>，民101.5.6。

行政院人事行政局全球資訊網 <http://www.cpa.gov.tw/>，民
100.12.31。

行政院人事行政總處全球資訊網 <http://www.dgpa.gov.tw/>，民
101.6。

貳、西文部分

(I)Books

Englewood Cliffs, N.J. , *Prentice-Hall*, 1973.

Frederick Herzberg ,*The Motevation to Work*.New York： John Wiley
&Sons Inc,1959.

Gary Dessler,*Organization and Management*： Acontingency
Approach, Englewoul： 1976.

Gary Dessler , *Prentice Hall* , 1976.

Herzberg, F., *Job Attitude: Review of Research and Opinion*,
Pittsburgh:Psychological service of pittsburgh. 1959.

Kelly, Joe, *Organizational Behavior*, Rev.ed. Homewood,: Richard
D.Irwin.1974.

Lofland and Lofland , *guided conversations* , 1984.

Mann, *Brenner,Brown and Canter*,1985.

M.R. Jones,*Nebraska Symposium on Motivation* , (Lincoln,Nebraska
University of Nebraska.1956.

Penzer, W. N. *Productivity and motivation through job engineering*.
NY: 1973.

Schuler, R. S. and Van Sell, M., *Managing job stress*, Boston: 1981.

Vroom, V. H., *Work and Motivation*, N.Y.: John Wiley. 1964.

W.L. French, *The Personnel Management Process*. Boston:
Houghton Mifflin Co.1987.

(II)Periodicals

Adams, J.S., *Injustice in Social Exchanges*in L. Berkowitz, ed
Advances inExperimental Social Psychology. N.Y. : Academic
Press, vol.2 pp267-299 , 1965.

Alderfer, C.P., *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*
Organizational Behavior and Human Performance, Vol.4,
142-175 , 1969.

Maslow, Abraham H., *A Theory of Human Motivation*, *Psychological*

Review, vol.50,pp370-396. 1943.

附 錄

訪談結果逐字稿

編碼代號：公務人員 01

受訪談人服務單位：臺中市立大甲國民中學

訪談時間：100 年 4 月 7 日上午 09:15

訪談地點：臺中市立大甲國民中學辦公室

1、您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？

受訪談人：我認為應該要依相同之機關屬性做相同的規定，譬如公所、學校相同類似之機關做相同的規定，而不是全部的機關都做統一規定，因為工作性質不同，應分別訂定比較合理。

2、您認為公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？

受訪談人：我認為應該以實際工作表現來衡量，不應該設定比例。

3、您認為公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣？

受訪談人：我認為當然更不應該設定比例，因為如有訂定一套標準出來的話，實際應被考列丙等的人，機關首長就應該將其考列丙等，實在不應該再訂定比例。考列丙等的人，我認為應給予適當的輔導及在職訓練。如果是依照標準公平的考核，連續二年考列丙等人員，我認為應該要資遣，因為其已經不適任了。

4、我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？

受訪談人：我認為個人績效與團體績效應該要結合，因為你的工作內容與繁雜程度跟整個團體是有關的，但要結合可能會很複雜。要結合的話應該要透過考評，類似每年人事業務績效考核

那樣、

5、您認為主管或長官是否客觀、公正的進行考評工作？是否以平時考核為依據？決定考績等第的主要根據為何？應如何改進？

受訪談人：我想大部分的主管或長官應該也有一部分參雜個人的因素，尤其是主管看不到我們平時的表現，也無業務績效考核，年終考績常常都是個人主觀印象分數或是用輪流的。現在考績有設定甲等比例限制，如果不是特別紅的人，應該都是用輪流的，特別紅的人往往是以主管個人好惡來決定，並不一定以工作表現來衡量。

6、您認為主管或長官的考績評定是否公正、公平？

受訪談人：根據以上陳述，我認為當然不太公平公正。

7、您單位考績等第的最關鍵決定者是何人？為什麼？考績委員會是否發揮功能？為什麼？應如何改進？

受訪談人：我們考績的評定都是由上一級單位主管先行評擬，再由考績委員會初評，最後由機關首長覆核，所以考績等第的最關鍵決定者應該是單位主管。考績委員會都是依照單位主管的考評，作比例的控管，只是形式，作用不大。

8、您認為您單位中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？

受訪談人：考列甲等績會較大者，是在機關長官面前比較紅的人。被考列乙等的人都是機關長官比較不熟識的人，他們大都會被輪流考列乙等。

9、您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。

受訪談人：我覺得應該要自我先考評，因為只有自己最了解自己的工作。如果時間允許或能做到的話，最好能做到由考評者與被考評者進行面談，因為如此可以讓雙方都了解，考核會比較客觀，但是在技術上可能會比較困難。主管如能兼具輔導諮商者，那是最好，但我覺得可能蠻難的。

10、您對服務單位的主管所評定的考績結果滿意嗎？是否能正確反映出您的工作績效？是否因此改變自己的工作態度？為什麼？

受訪談人：如果單位主管能依據實際工作表現來考評，那就會感到滿意，但他們並不知道我們的工作績效，不是依據實際工作表現來考評，因此到目前為止並不太滿意。當無法確實依據實際工作表現來考評，當然無法反映工作績效，更不可能因此改變自己的工作態度。

11、您認為您對服務單位的主管所評定的考績結果是否會影響您的工作士氣？您認為良好的考績是否會激勵您的工作士氣？

受訪談人：當然會影響工作士氣，因為每個人都希望被鼓勵，都希望能得到上級的肯定，如果工作表現不佳，被打乙等那沒話說，如果工作很認真卻被打乙等，會覺得工作不受肯定，心情大受影響，嚴重影響工作士氣。

12、您認為什麼樣的考績結果可以正面激勵您的工作士氣？

受訪談人：好的工作表現可以得到好的考績結果，可以正面激勵工作士氣。

13、您是否重視服務單位的主管所給您評定的考績結果？

受訪談人：當然會。

14、您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能

達成的主要原因為何？

受訪談人：音問現行考績有比例限制，不太合理，公平性有待質疑，並無充分發揮「獎優汰劣」的功能，被打甲等就會「提高行政效能」，反之則無，對於表現特別優良的人可能會發揮「發掘培育人才」的功能，如每年都被打甲等或是有依據實際工作表現打考績的話，就會發揮「增進長官部屬關係」的功能，反之則無。

15、您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？

受訪談人：因為我從來沒用過考績申訴制度，所以不清楚是否有發揮應有的功能。

16、根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

受訪談人：當然不太滿意，因為以目前至少 25%考列乙等來說比例實在太高了，不應該限定比例，或是調低限定比例。

編碼代號：公務人員 02

受訪談人服務單位：臺中市立大甲國民中學

訪談時間：100 年 4 月 7 日上午 10:20

訪談地點：臺中市立大甲國民中學辦公室

1、您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？

受訪談人：我覺得應該要統一訂定考績項目，以免各機關自己亂訂，造成不公。

2、您認為公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？

受訪談人：不應該設定比例，應以實際工作表現衡量，如能訂出各等次適用的細目，符合甚麼等次的細目就考列甚麼等次，不應該強加設定各等次比例，比較合理。

3、您認為公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣？

受訪談人：不應該設定比例，應以實際工作表現衡量，該幾個人就幾個人，訂定比例只會硬塞人數，造成不公。考列丙等人員，應施予適當輔導或在職訓練，如未改變專業知能及工作態度，

就算調整工作也沒用。連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣，我覺得太嚴苛了，因為有些考列丙等的人，可能因為請病假的因素，而不是工作因素。

4、我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？

受訪談人：我覺得應該要結合，因為大機器也要有小螺絲配合才能運轉良好，所以個人績效應與團體績效結合，進行考核，較為合理。

5、您認為主管或長官是否客觀、公正的進行考評工作？是否以平時考核為依據？決定考績等第的主要根據為何？應如何改進？

受訪談人：每個人都有主觀性，主管或長官也不例外，但多少還是會以平時考核作為參考，決定考績等第的主要根據還是應依考績項目來打，我不太相信主管或長官會完全客觀、公正的進行考評。

6、您認為主管或長官的考績評定是否公正、公平？

受訪談人：我不太相信主管或長官的考績評定會完全公正、公平，但至少如能按照大家認同的遊戲規則，比如資歷、獎懲情形等輪流公平來打考績，也是可以接受的。

7、您單位考績等第的最關鍵決定者是何人？為什麼？考績委員會是否發揮功能？為什麼？應如何改進？

受訪談人：考績等第的最關鍵決定者當然是單位主管，因為單位主管打的考績具有關鍵影響力，除非有其他因素，否則考績委員會不太會改變，考績委員會的功能大致就是這樣而已。

8、您認為您單位中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？

受訪談人：除非表現比較好的或比較差的被考列甲等或乙等的機會比較大，否則一般都差不多。

9、您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。

受訪談人：我覺得面談可以，但不需要自評。主管除應扮演「考核者」，也應兼具「輔導諮商者」，因為可以多增進彼此溝通了解，有助改善業務。

10、您對服務單位的主管所評定的考績結果滿意嗎？是否能正確反映出您的工作績效？是否因此改變自己的工作態度？為什麼？

受訪談人：我對主管所評定的考績結果還算可以，也能正確反映工作績效，但跟改變自己的工作態度無關，因為都是依照大家認同的遊戲規則在走。

11、您認為您對服務單位的主管所評定的考績結果是否會影響您的工作士氣？您認為良好的考績是否會激勵您的工作士氣？

受訪談人：考績結果當然會影響我的工作士氣，良好的考績當然會激勵我的工作士氣。

12、您認為什麼樣的考績結果可以正面激勵您的工作士氣？

受訪談人：甲等或分數越高可以正面激勵工作士氣。

13、您是否重視服務單位的主管所給您評定的考績結果？

受訪談人：當然會重視。

14、您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能達成的主要原因為何？

受訪談人：應該都有達成一些功能。

15、您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？

受訪談人：我個人未曾考績申訴，不太清楚，但我想應該有不錯的制度可以申訴。

16、根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

受訪談人：當然不滿意，因為有設定甲等比例，而且聽說又要實施丙等比例，非常不合理。建議應該依據實際表現來確實考核，

不應該設定比例限制。

編碼代號：公務人員 03

受訪談人服務單位：臺中市大甲區公所

訪談時間：100 年 4 月 19 日下午 14:30

訪談地點：辦公室

1、您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？

受訪談人：應該依機關的屬性、性質，自行訂定，因為各機關的業務性質不同，有些學術單位注重學識、有些執法單位偏重於品德操性等等。

2、您認為公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？

受訪談人：不應該設定比例限制，應該依據實際表現來評比。

3、您認為公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣？

受訪談人：不應該設定比例限制，如果大家都表現不好，全部考丙也可以，如果大家表現都很好，為何一定要有人打丙，如果限定比例，最後變成照輪的，對大家都造成壓力。考列丙等人員，如果真的不適合這個工作，是應該要調整工作，或施予適當輔導及在職訓練。如果連續兩年丙等要被資遣，恐怕淪為主管整肅異己的工具。

4、我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？

受訪談人：個人績效應該與團體績效結合，所謂團隊合作，發揮

團隊精神，比如說同單位三位組長，如果有人特別忙，其他人就應協助，單位的績效良好，大家的考績都應該有良好的等次才對。

5、您認為主管或長官是否客觀、公正的進行考評工作？是否以平時考核為依據？決定考績等第的主要根據為何？應如何改進？

受訪談人：考績大部分是主管主觀印象先入為主，每四個月平時考核只是做為參考，大部分還是以主觀印象進行考評工作。

6、您認為主管或長官的考績評定是否公正、公平？

受訪談人：如果按照內部遊戲規則進行，大部分的人都沒有怨言，那考績評定就算是公正、公平。

7、您單位考績等第的最關鍵決定者是何人？為什麼？考績委員會是否發揮功能？為什麼？應如何改進？

受訪談人：單位考績等第的最關鍵決定者當然是機關首長，首長通常都會尊重考績委員會的決定，考績委員會發揮決定考列甲乙等人數及考績分數的功能。

8、您認為您單位中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？

受訪談人：會做事又會做人的人被考列甲等的機會最大，不會做事又不會做人的人被考列乙等的機會最大。因為會做人，主管印象就好。

9、您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。

受訪談人：應由被考評者先行自我考評，先檢視自己的整體表現，自我檢討改進，並應由考評者與被考評者進行面談，以雙向溝通互相了解彼此的看法，尋求共同增進之道。主管應扮演「考核者」兼具「輔導諮商者」，以對於表現不佳的屬員，發掘其問題，輔導解決。

10、您對服務單位的主管所評定的考績結果滿意嗎？是否能正確反映出您的工作績效？是否因此改變自己的工作態度？為什

麼？

受訪談人：工作態度基本上是不會改變的，如果主管能依照內部遊戲規則公平考核，所評定的考績結果我還能接受。

11、您認為您對服務單位的主管所評定的考績結果是否會影響您的工作士氣？您認為良好的考績是否會激勵您的工作士氣？

受訪談人：我當公務人員都快退休了，對許多事情看得很淡，只要主管依照既定的遊戲規則來考評，不管是甲等或乙等都不會太影響我的工作士氣，但良好的考績當然也會激勵我的工作士氣。

12、您認為什麼樣的考績結果可以正面激勵您的工作士氣？

受訪談人：被連續打甲等或考績分數較高都可以正面激勵我的工作士氣。

13、您是否重視服務單位的主管所給您評定的考績結果？

受訪談人：當然很重視。

14、您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能達成的主要原因為何？

受訪談人：「獎優汰劣」未達成原因就是工作勞逸不均，但也同樣照輪。「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」多少有發揮一些功能。

15、您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？

受訪談人：我本人沒有申訴過，但聽說考績申訴絕大部分都不會翻案，只是較重形式上的關懷而已。

16、根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

受訪談人：對現行考績制度不會感到很滿意，但也可以接受。我認為目前考績制度最大的問題就在於強制規定某些等次的比例限制，希望可以取消比例限制，改以公平合理的考核，不要限定某

些等次考列幾人。

編碼代號：公務人員 04

受訪談人服務單位：臺中市立中山國民中學

訪談時間：100 年 4 月 8 日下午 14：00

訪談地點：辦公室

1、 您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？

受訪談人：工作、操性、學識及才能這四項考績項目是統一的規定，且占分比例分別為 50%、20%、15%、15%，我覺得應該可以依機關的屬性、性質，自行調整占分比例，會比較合適，比如政風、檢調單位應更加注重品德，操性項目占分比例可以高一點，其他以此類推。

2、 您認為公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？

受訪談人：這是很弔詭的問題，應該視實際表現來打考績，如果一個單位的人員表現都很好，為何一定就要受限於 75%甲等的限制，反之亦然。

3、 您認為公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣？

受訪談人：不應該設定丙等比例限制，一個人員表現如何，單位主管應該最清楚，這個人是對單位有貢獻還是成為負擔，單位主管都可以自由考評，沒有限制。考列丙等人員，應該調整職務，人各有志或許換個工作他會勝任愉快，或施予適當輔導或在職訓練可以幫助他學習成長。連續二年考列丙等人員，如果他是連續

二年在二個不同單位或是在同一單位客觀公正的考評下都被打丙等，那應該就是他個人的適任問題，應該予以辦理退休或資遣。

4、 我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？

受訪談人：我覺得個人績效本來就應該與團體績效結合，一個團隊有優良的績效，每個成員都是功勞者，這個團隊的成員年終考績考列甲等的比例應該放寬，甚至到 95%或 100%，比較合理。如果一個團隊表現很不好，考列甲等的比例應該緊縮，甚至到 50%或 40%，比較合理。

5、您認為主管或長官是否客觀、公正的進行考評工作？是否以平時考核為依據？決定考績等第的主要根據為何？應如何改進？

受訪談人：長官多少有依個人印象進行考評工作，但還是會盡量客觀、公正的進行考評。平時考核與年終考核應無太大關係，除非是重大事件；除了工作表現外，多少與主管的印象有關；除非具體明文規範，否則很難完全客觀公平。

6、您認為主管或長官的考績評定是否公正、公平？

受訪談人：如果實際工作表現好，長官評定好的當然會認為是公平、公正的，相反的便會有不公平的感覺。

7、您單位考績等第的最關鍵決定者是何人？為什麼？考績委員會是否發揮功能？為什麼？應如何改進？

受訪談人：當然是單位主管與首長，因為考績等次是他們打的；考績委員會大都會尊重單位主管的考評等次，只是在分數上略有小增減而已；應視工作績效而定。

8、您認為您單位中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？

受訪談人：我認為工作表現及人際關係是決定考績等次的最重要的兩大因素，工作的質與量如果比較吃重，表現又不錯，再加上也會做人，跟長官的關係維持不錯，考列甲等就會有優勢；反之，工作表現不佳，人際關係也不好的人，就容易被打乙等。

9、您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。

受訪談人：我覺得應該不太需要由被考評者先行自我考評，因為每個人的觀感不同，有些人沒做什麼事，也會把自己考評的很好，有些人做很多事，也可能會把自己考評的普通。至於是否應由考評者與被考評者進行面談，我覺得是可有可無。每年一到四月、四到八月及至年終考績以前，都是主管打平時考核的時段，在這個時段主管都應該隨時注意屬員的工作表現，隨時溝通輔導並調整屬員改進，所以主管不僅是「考核者」也兼具「輔導諮商者」。

10、您對服務單位的主管所評定的考績結果滿意嗎？是否能正確反映出您的工作績效？是否因此改變自己的工作態度？為什麼？

受訪談人：還算滿意，因為我自認績效不錯；滿意或不滿意當然會表現在工作態度上。

11、您認為您對服務單位的主管所評定的考績結果是否會影響您的工作士氣？您認為良好的考績是否會激勵您的工作士氣？

受訪談人：單位主管所評定的考績結果當然會影響工作士氣，除非是用輪流的就比較不會太在意；好的考績結果當然會激勵工作士氣。

12、您認為什麼樣的考績結果可以正面激勵您的工作士氣？

受訪談人：當然是考列甲等，且分數越高越可以正面激勵工作士氣。

13、您是否重視服務單位的主管所給您評定的考績結果？

受訪談人：當然會重視，除非自己覺得工作表現很差或出了大事。

14、您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能達成的主要原因為何？

受訪談人：「獎優汰劣」、「發掘培育人才」方面應該沒達到甚麼功

能，「提高行政效能」方面，至少還有一些約束作用，畢竟大部份的人都有榮譽心，都想要甲等，在工作上都會維持一定的程度，但是會提高到多少行政效能，恐怕也未必。「增進長官部屬關係」方面，對考列甲等的人來說，被打甲等當然會高興，會增進長官部屬關係，反之，被打乙等丙等的人，長官部屬關係只會倒退，不會增進。

15、您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？

受訪談人：就我所知公務人員保障暨培訓委員會每年都會有許多乙等丙等的申訴案件，但是成功的機會並不多，大部分會被撤銷的原因都是行政程序上的不足，被要求補正，保訓就一個考績申訴案件，就實質的內容，並不可能一整年度都待在這個單位去深入了解申訴人為何會被打乙等丙等，所以我認為考績申訴制度並沒有發揮很大的功能。

16、根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

受訪談人：我對現行考績制度不是很滿意，主要是考績比例限制問題，在我辦理考績多年的經驗，發現許多表現很好的人，因為考列甲等比例限制，不得已被打乙等，雖然考試院會說考列乙等也是屬於表現不錯的等次，但是比較的心理，我表現並不比他人差，他人甲等，我卻得乙等，而且是在少數 25%的人，心裡的落差很大，會影響士氣，所以我覺得考列甲等的比例應該更有彈性，不應強制設定比例。

編碼代號：公務人員 05

受訪談人服務單位：臺中市立龍井國民中學

訪談時間：100年4月19日上午11:00

訪談地點：臺中市立龍井國民中學辦公室

1、您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？

受訪談人：應統一訂定；如依機關屬性、性質，自行訂定容易流於各機關偏重某一項目。

2、您認為公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？

受訪談人：應該設限；但不能齊頭式統一設定多少比例。

3、您認為公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣？

受訪談人：不應設限；不應有比例限制；考列丙等實務上調整工作或施予適當輔導及在職訓練只是流於形式，最主要是個人對工作的態度問題；連續二年考列丙等人員，不應有辦理退休或資遣的設計，既然公務人考績法已有考列丁等免職設計，為何還多此一舉，實務上要連續考列兩年丙等是不可能的，除非是首長利用考績當作排除異己的工具。

4、我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？

受訪談人：個人績效應與團體績效相結合，才能有對團體的向心力；以個人績效成績結合成團體績效。

5、您認為主管或長官是否客觀、公正的進行考評工作？是否以平時考核為依據？決定考績等第的主要根據為何？應如何改進？

受訪談人：長官應該是依個人喜好進行考評工作；平時考核實務上應與年終考核無關；應與主管的喜好有關；應與個人績效相連結。

6、您認為主管或長官的考績評定是否公正、公平？

受訪談人：長官評定好的當然會認為是公平、公正的，相反的便

會有不公平的感覺。

7、您單位考績等第的最關鍵決定者是何人？為什麼？考績委員會是否發揮功能？為什麼？應如何改進？

受訪談人：應該是主管與首長；考績委員會只是流於形式；應與績效相結合。

8、您認為您單位中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？

受訪談人：考列甲等的機會最大應該是主管與首長關係良好者；考列乙等機會最大應該是最基層的工作人員及無意見聲音之人，還有是新進資淺人員。

9、您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。

受訪談人：自我考評應該不用吧！面談只是流於形式；主管不是萬能的。

10、您對服務單位的主管所評定的考績結果滿意嗎？是否能正確反映出您的工作績效？是否因此改變自己的工作態度？為什麼？

受訪談人：與前面題目一樣，長官評定好的當然會認為滿意，相反的便會認為不滿意；滿意或不滿意當然會表現在績效上；滿意或不滿意當然會表現在工作上；那是反射動作。

11、您認為您對服務單位的主管所評定的考績結果是否會影響您的工作士氣？您認為良好的考績是否會激勵您的工作士氣？

受訪談人：當然會影響您的工作士氣，除非是輪流考列乙等或甲等除外；當然會。

12、您認為什麼樣的考績結果可以正面激勵您的工作士氣？

受訪談人：當然是考列甲等。

13、您是否重視服務單位的主管所給您評定的考績結果？

受訪談人：當然重視，除非自己覺得工作表現很爛。

14、您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、

「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能達成的主要原因為何？

受訪談人：再好的考績制度還是因為人為的因素而有所不同結果，考績結果並不會有任何功能。

15、您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？

受訪談人：去年考試院試辦機關必須有考列丙等人員，連公務人員保障暨培訓委員會這樣的最後申訴機關，都將新進、資淺、職等較低的公務人員考列丙等，你還相信申訴制度嗎？除非公務人員自行發現機關考核程序瑕疵，否則要申訴成功難上加難。

16、根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

受訪談人：不滿意現行考績制度與實務執行上不一致。現行考績制度當然有改進空間，最重要的是要能與實務相結合。

編碼代號：公務人員 06

受訪談人服務單位：臺中市清水地政事務所

訪談時間：100年4月22日下午14:30

訪談地點：辦公室

1、您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？

受訪談人：應該統一訂定，方可有較公平性的執行依據，為工作項目部分可依機關屬性參酌增減考績項目。

2、您認為公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？

受訪談人：我認為不應該設定考績比例。

3、您認為公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣？

受訪談人：我認為丙等人數不應該設定比例限制，考列丙等應該有明確條件且事後對該等人員進行相關輔導。

4、我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？

受訪談人：公務機關非產出單，無法有客觀的量化數據，故不同屬性、工作環境與條件無法制定公平性的團體評比項目，固本人不同意團體績效與個人績效結合。

5、您認為主管或長官是否客觀、公正的進行考評工作？是否以平時考核為依據？決定考績等第的主要根據為何？應如何改進？

受訪談人：現行制度，不同主管或長官階會有不同的考評方式，且受限於比例限制，除了個人平時考核依據外，可能亦會有其他因素考量。

6、您認為主管或長官的考績評定是否公正、公平？

受訪談人：是。

7、您單位考績等第的最關鍵決定者是何人？為什麼？考績委員會是否發揮功能？為什麼？應如何改進？

受訪談人：主管初定，最後由考績委員會決定。

8、您認為您單位中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？

受訪談人：負責盡職的員工考列甲等機會最大，工作推諉或不守職場紀律者考列乙等機會最大。因為努力付出之情形不同。

9、您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。

受訪談人：不應由被考評者先行自我考評，因為涉及考績獎金及等次，所以不會有客觀的自我考評。每位主管當然應兼具輔導

諮商者的角色。

10、您對服務單位的主管所評定的考績結果滿意嗎？是否能正確反映出您的工作績效？是否因此改變自己的工作態度？為什麼？

受訪談人：還算滿意，但有時受限於比例限制無法被打甲等難免會影響工作情緒。既然受限於比例限制，有時當然無法正確反映出工作績效，工作態度也無法完全正常衡量。

11、您認為您對服務單位的主管所評定的考績結果是否會影響您的工作士氣？您認為良好的考績是否會激勵您的工作士氣？

受訪談人：考績結果會影響工作士氣，良好的考績結果可以激勵工作士氣。

12、您認為什麼樣的考績結果可以正面激勵您的工作士氣？

受訪談人：符合工作付出的考績結果可以正面激勵工作士氣。

13、您是否重視服務單位的主管所給您評定的考績結果？

受訪談人：當然重視。

14、您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能

達成的主要原因為何？

受訪談人：公務職場的特性，問題所陳相關的功能非單純考績制度可以決定。

15、您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？

受訪談人：沒有發揮應有的功能，不是管道的問題而是諸多現實層面的問題。

16、根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

受訪談人：雖不滿意但可以接受，未盡完善的更改對公務人員可能造成更大的傷害。

編碼代號：公務人員 07

受訪談人服務單位：臺中市政府

訪談時間：100 年 4 月 27 日下午 16：00

訪談地點：辦公室

1、您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？

受訪談人：不一定要統一訂定，可依機關的屬性、性質，自行訂定考績項目，可以增加或減少現行項目，也可以調整占分比率。

2、您認為公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？

受訪談人：不應該限定比例，應該將符合各等次之細目條件明確規定，達到何種條件就考列何種等次。

3、您認為公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣？

受訪談人：不應該限定比例，應該將符合丙等之細目條件明確規定，達到丙等條件就考列丙等，不必限定人數比例。考列丙等人員，應該調整符合其專長之工作，但不是減少其原有的工作內容，並且施予適當輔導及在職訓練幫助他改善工作表現。如係透過公平公正考核，且調整符合其專長之工作，並且施予適當輔導及在職訓練，尚且連續二年考列丙等人員，代表其確實無法適應公務環境，確應依規定辦理退休或資遣。如主管也有未善盡輔導管教義務者，建議主管人員同時也應施予適當的輔導及訓練。

4、我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？

受訪談人：應該結合，但實際結合仍應考量個別工作的繁簡難易程度，以期公平。

5、您認為主管或長官是否客觀、公正的進行考評工作？是否以平時考核為依據？決定考績等第的主要根據為何？應如何改進？

受訪談人：我認為主管或長官很難客觀、公正的進行考評工作，實際上也不完全以平時考核為依據。實際上決定考績等第的主要根據為資歷及職位，年資淺的、職位低的很容易被打乙等，反之，年資深的、職位高的很難被打乙等。

6、您認為主管或長官的考績評定是否公正、公平？

受訪談人：很難達到公平公正。

7、您單位考績等第的最關鍵決定者是何人？為什麼？考績委員會是否發揮功能？為什麼？應如何改進？

受訪談人：當然是首長，因為具有最終決定權，考績委員會原則上並不想當壞人，大都會尊重單位主管的考評，尤其是大單位，考績委員也很難認識每個人的工作表現，只好依照單位主管的考評。

8、您認為您單位中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？

受訪談人：主管人員比非主管人員被考列甲等的機會較大，工作表現好的人、會巴結主管的人、人際關係好的人被考列甲等的機會最大；反之，被考列乙等的機會最大。

9、您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。

受訪談人：也可以，但自我考評容易流於個人主觀看法。面談在平時就應該常實施。主管本應扮演兼具「輔導諮商者」角色。

10、您對服務單位的主管所評定的考績結果滿意嗎？是否能正確反映出您的工作績效？是否因此改變自己的工作態度？為什麼？

受訪談人：個人近年的考績結果還算滿意，80%能反映工作績效，

90%會因此改變自己的工作態度。

11、您認為您對服務單位的主管所評定的考績結果是否會影響您的工作士氣？您認為良好的考績是否會激勵您的工作士氣？

受訪談人：主管所評定的考績結果絕對會影響工作士氣，良好的考績當然會激勵工作士氣。

12、您認為什麼樣的考績結果可以正面激勵您的工作士氣？

受訪談人：好的工作表現有好的考績結果可以正面激勵工作士氣，但是他人不好的工作表現卻仍然有好的考績結果，會打擊認真工作者的工作士氣。

13、您是否重視服務單位的主管所給您評定的考績結果？

受訪談人：當然很重視。

14、您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能

達成的主要原因為何？

受訪談人：勉強有達到一些「提高行政效能」的功能，「獎優汰劣」未完全達成，「發掘培育人才」並未能達成，當有好的考績結果才會「增進長官部屬關係」，否則即無。

15、您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？

受訪談人：現行考績申訴制度，沒有發揮應有的功能，因為申訴案件很難翻案，且申訴委員大都是高職位人員擔任，許多人都不敢申訴，怕被秋後算帳。

16、根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

受訪談人：對現行考績制度不是很滿意，因為欠缺公平公正客觀，因各考績等次並無具體條件事蹟，目前大都以資歷、職等為考量淪為輪流性質，建議考績評定可採行 360 度評鑑方式，對上司、對下屬、由同單位同事、由他單位同事，彼此間共同考評，避免單向考評，可能比較客觀公正公平。

編碼代號：公務人員 08

受訪談人服務單位：臺中市政府地政局

訪談時間：100 年 5 月 2 日下午 14：00

訪談地點：辦公室

1、您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？

受訪談人：可以統一訂定，也可以依機關屬性、性質，自行訂定，因為各有其特色。

2、您認為公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？

受訪談人：我認為應該依據工作績效來覈實考核，可設定比例，但不要設定太嚴苛的比例。

3、您認為公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣？

受訪談人：丙等人數不需要設定比例限制，依據實際表現該考列丙等就打丙等。考列丙等人員，應該適度調整工作或施予適當輔導或在職訓練。如連續二年考列丙等，代表其不適任公職，應依規定辦理退休或資遣。

4、我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？

受訪談人：每個單位有其業務屬性，不可能有客觀公正的量化，除非業務屬性完全相同，否則本人不同意團體績效與個人績效結合。

5、您認為主管或長官是否客觀、公正的進行考評工作？是否以平

時考核為依據？決定考績等第的主要根據為何？應如何改進？
受訪談人：因為現行制度有比例限制，主管或長官有時也很為難，其是否客觀、公正的進行考評工作除了個人平時考核依據外，可能亦會有其他因素考量。

6、您認為主管或長官的考績評定是否公正、公平？

受訪談人：不一定完全公正、公平。

7、您單位考績等第的最關鍵決定者是何人？為什麼？考績委員會是否發揮功能？為什麼？應如何改進？

受訪談人：單位主管及機關首長決定一切，考績委員會只是形式而已，並無太大功能，因為機關首長不同意考績委員會的決議時可以退回再議，再議後又不同意時，可以逕行變更。

8、您認為您單位中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？

受訪談人：表現好的考列甲等機會最大，表現不好的考列乙等機會最大。表現好壞除了工作以外，還有主管的印象及與機關首長的關係。

9、您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。

受訪談人：不必由被考評者先行自我考評，因為人人都會自己評自己好，不會評自己不好。考評者與被考評者應該進行面談，可以雙向溝通促進彼此的瞭解，所以每位主管當然應兼具輔導諮商者的角色。

10、您對服務單位的主管所評定的考績結果滿意嗎？是否能正確反映出您的工作績效？是否因此改變自己的工作態度？為什麼？

受訪談人：不滿意但還可以接受，因受限於比例限制無法被打甲等或被輪到打乙等，多少都會影響工作情緒。既然如前所言，有時當然無法完全正確反映出工作績效，工作態度當然也無法完全改變。

11、您認為您對服務單位的主管所評定的考績結果是否會影響您的工作士氣？您認為良好的考績是否會激勵您的工作士氣？

受訪談人：考績結果當然會影響工作士氣，好的考績結果當然可以激勵工作士氣。

12、您認為什麼樣的考績結果可以正面激勵您的工作士氣？

受訪談人：有好的表現相應好的考績結果可以正面激勵工作士氣。

13、您是否重視服務單位的主管所給您評定的考績結果？

受訪談人：當然重視，但如果是用固定輪流的，那就還好了。

14、您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能達成的主要原因為何？

受訪談人：客觀公正的考績制度勉強達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」的功能。但「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」不是現行考績制度容易可以達成的。

15、您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？

受訪談人：我沒有申訴過，不是很瞭解。但聽說申訴的人很少翻案成功的。

16、根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

受訪談人：雖不滿意但可以接受，目前考績制度的缺失，例如甲等比例設限，或是主管未能公平考核造成民怨等。

編碼代號：臺中市政府考訓科 01

受訪談人服務單位：臺中市政府考訓科

訪談時間：101年5月30日上午09：40

訪談地點：辦公室

1、您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？

受訪談人：工作、操性、學識及才能四項是全國各機關學校公務員統一適用的考績項目，考績內涵應不出這四項，應該仍屬適當。是否依機關的屬性、性質，自行訂定適用之考績項目，應是見仁見智。

2、您認為公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？

受訪談人：目前考績規定考列甲等人數以 50%為原則，最高不得超過 75%，考列甲等比例限制應不是主要問題，主要應該在於主管是否有擔當，有無覈實考核，單位中每個人表現都很好，每個都打甲等，表現不好，該打乙等就打乙等，也毋須設定甚麼比例限制。

3、您認為公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣？

受訪談人：不應該設定考績考列丙等人數比例限制，只要主管能發揮覈實考核的功能，不管甲等或丙等都不需要設定比例限制，應以實際工作表現來衡量考績等次。考列丙等人員，如果因為其性向不適合該項工作，應該調整適合其性向的工作，對的人放在對的位置，也許會改善。當然，施予適當輔導或在職訓練本應在平時當主管發現其表現不佳時就應經常性的實施，而不是在打丙等之後。如果經過調整工作以及密集的輔導或在職訓練，仍然連續二年考列丙等，或可將其辦理退休或資遣。

4、我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？

受訪談人：個人績效與團體績效結合進行考核，不是重點，重點在於主管對於屬員的平時考核，何人表現優良，何人表現較

差，誰該打甲誰該打乙，主管都很清楚，重點在於主管有無擔當，願不願意確實考評。

5、您認為您單位中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？

受訪談人：以實際工作表現作為決定比較客觀公正，但實際並非完全如此，長官的印象也占不少影響。

6、您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。

受訪談人：由被考評者先行自我考評是可以做到，但每個人主觀看法不同，自我考評沒太大效果。由考評者與被考評者一一進行面談，在小單位或許可行，但在大單位，實施上可能有些難度。主管本應在平時當發現屬員表現不佳時就應經常性的施予適當諮商輔導。

7、您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能達成的主要原因為何？

受訪談人：這四項功能是理想，考績有沒有辦法達成這些功能，要看主管願不願意覈實考核，但目前看來，實難以達成這些功能。

8、您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？

受訪談人：現行考績申訴制度雖無法完全符合申訴人的期待，但至少建立一套制度能確保各機關學校在打考績時能依照規定的行政程序，如未按行政程序辦理考核，就會被要求補正程序或重新考核甚至處分相關辦理人員，對各機關學校能起警惕作用。

9、根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

受訪談人：現行考績制度其實已經頗為完備，但徒法不足以自行，

縱有良法美意若無主管人員客觀公平公正考核，再好的制度也無法發揮應有的功能。所以應從要求主管人員公正公平考核做起。

編碼代號：臺中市政府考訓科 02

受訪談人服務單位：臺中市政府考訓科

訪談時間：101 年 6 月 18 日上午 08：40

訪談地點：辦公室

1、您認為考績項目包括工作、操性、學識及才能四項，是否應統一訂定？或依機關的屬性、性質，自行訂定？原因為何？

受訪談人：工作、操性、學識及才能這四項考績項目是統一的規定，但我覺得應該可以依機關的屬性、性質，自行調整子項目，也許會比較合適。

2、您認為公務人員考績考列甲等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？

受訪談人：自 90 年開始實施考列甲等人數比例限制，剛開始雖有些雜音，但經多年來實施後，大部分也都能調適，我認為甲等比例限制還算合理。

3、您認為公務人員考績考列丙等人數應否設定比例限制？應以多少比例較適宜？考列丙等人員，應否調整工作或施予適當輔導或在職訓練？連續二年考列丙等人員，應否依規定辦理退休或資遣？

受訪談人：我個人覺得不要硬性規定考列丙等比例限制，如能像教師成績考核辦法一樣，以具體明確的細項來規範，符合丙等項目就考列丙等。考列丙等人員，當然應該施予適當輔導或在職訓練。連續二年考列丙等人員，應該考慮予以辦理退休或資遣。

4、我國現行考績制度，只針對個人績效進行考核，並未與團體績效結合，您認為二者應否結合？應如何結合？

受訪談人：以前有實施績效考核時，個人績效本來就有與團體績效結合，但很難評比，公信力有時受到質疑，甚至容易流於形式。最近銓敘部考績修正草案中有將個人績效與團體績效結合，表現好的團隊其成員年終考績考列甲等的比例可以增加，考列丙等的比例可以減少；表現不好的團隊其成員年終考績考列甲等的比例可以減少，考列丙等的比例可以增加，所以比較合理。如

5、您認為您單位中何者被考列甲等的機會最大？何者被考列乙等的機會最大？為什麼？

受訪談人：我認為工作、操性、學識及才能四項整體表現是決定考績等次的最重要的因素，考列甲等就會有優勢；反之，就容易被打乙等。

6、您認為在考績評定的過程中，是否應由被考評者先行自我考評？是否應由考評者與被考評者進行面談？主管應扮演單純「考核者」或兼具「輔導諮商者」。

受訪談人：我覺得應該可由被考評者先行自我考評，可以自我反省檢討。也贊同由考評者與被考評者進行面談，可以雙向溝通瞭解，隨時溝通輔導並調整屬員改進，所以主管是「考核者」也是「輔導諮商者」。

7、您認為現行考績制度已達成「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」、「增進長官部屬關係」等應有的功能中哪些功能？未能達成哪些功能？未能達成的主要原因為何？

受訪談人：「獎優汰劣」、「提高行政效能」、「發掘培育人才」方面應該沒甚麼問題，「增進長官部屬關係」方面，被打乙等或丙等的人，當然會心生不滿，長官部屬關係只會緊張，不會增進。

8、您認為現行考績申訴制度，有發揮應有的功能嗎？為什麼？應如何改進？

受訪談人：就我所知公務人員保障暨培訓委員會每年都會有許多乙等丙等的申訴案件，大部分會被撤銷的原因都是行政程序上的問題，保訓會就一個考績申訴案件，大部分僅就程序方面審查，應該可再加強實質內容的審查，會比較完善。

9、根據您的經驗，您對現行考績制度是否感到滿意？您認為目前考績制度還有哪些缺失應加以改進？該如何改進？

受訪談人：現行考績制度還算可以，但應該可以增加優等的比例規定，但如果將來修正草案中硬性規定丙等比例限制，我會覺得不太理想，不應強制設定丙等比例。