

# 私立東海大學公共行政研究所碩士論文

指導教授：魯俊孟 博士

## 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



研究生：施金山

中華民國九十二年六月

## 摘要

考績可以激勵士氣、獎優汰劣、強化主管領導權，並增進工作效能。但實務上由於我國行政文化注重人情及形式主義，常未能覈實考評；又近年來考績甲等比例逐年攀高，至民國八十九年已達 86.71 %，雖然從民國九十年起行政院以行政命令規定，最高不得逾百分之七十五，然因欠缺法律依據，且仍屬偏高，因此，考績已無法發揮獎優汰劣的功能。其次，考績制度另一個問題是無法與工作績效相結合；雖然，從民國九十二年行政機關全面實施績效獎金制度，並將績效結果與考績甲等人數比例相連結，然本項制度於全面實施之初期，仍存在著諸多問題，本文亦將一一並予以探討。

本研究以台北市、高雄市及台灣省共 360 個鄉鎮市區公所之公務人員進行問卷調查，並以亂數隨機抽樣抽出 237 個鄉鎮市區公所，以廣告回信方式各寄出 20 份問卷，合計共發出問卷數 4,740 份，並請填答者逕行寄回，以提高填答率及避免答案內容失真；經彙整寄回之問卷，共回收問卷數 1,193 份，回收率 25.2 %，其中有效問卷數為 1,071 份。

本研究就其考績制度之學理、先進國家之作法及問卷調查之實證結果整理其研究發現，並提出研究建議，以解決現行考績制度及行政機關績效獎金制度之缺失。而研究發現方面計有：考績功能有限；考績作業不公正，主管考核能力有待加強；甲等人數比例浮濫，公務人員對於考績制度不滿意；女性、年齡小及年資淺者，對於考績制度之諸多看法傾向更負面評價，且具有顯著相關性；公務人員不甚瞭解績效獎金制度；公務人員對於正確的考核績效及提昇個人績效、團體績效不具信心；公務人員不支持績效獎金制度，且認為難以成功推動...等十一項。而研究建議方

面計有：壹、考績制度方面：一、落實考績獎優汰劣之目的：1、甲等之上增列優等，並嚴格規定百分比及給予特別獎勵；2、考列甲等人數比例限制不得超過百分之六十五；3、連續二年考列丙等者應辦理退休或資遣；4、考列丁等及專案考績一次記二大過免職移由公懲會議決；二、強化考績之發展性及綜合性功能；三、考核項目授權各機關依業務性質自行訂定；四、落實考績之比較原則；五、對主管施予考績訓練；六、考列甲等以上之個位數分數予以存分；七、改進考績作業（含年終考績於主管考評前，予以受考評者先行自我考評，於主管考評後，能敘明考績評定該等第之評語於考績通知書中，並對於考列乙等以下者，於考績評定後舉行考績面談）；八、考列甲等以上人數比例與行政機關績效獎金制度連結；貳、在績效獎金制度方面：一、加強教育訓練，落實全員參與；二、強化主管對績效獎金制度的認同與支持；三、落實績效管理的內涵：1、績效目標的設定應兼顧量化與質化；2、績效評核指標應符合信度與效度要求。

本文所作之政策建議，或有部分見解歷經先進學者與實務界之前仆後繼，持續不斷的呼籲與建言，但筆者仍期望透過本文的發表，且時值立法院於九十二年五月二十六日甫一讀通過公務人員考績法修正案之際，而其中部分修正內容又適經本文佐以理論與實證研究調查之補強與驗證，所以期望立法院能於下個會期二、三讀修正通過，並自九十三年起公布施行，以改進現行公務人員考績制度之諸多缺失。倘本文能作為我國公務人員考績法修正案通過之關鍵臨門一腳，則將是本文發表之最大意義！

# 目 錄

第一章 緒論 . . . . .	1
第一節 研究動機與目的 . . . . .	1
第二節 研究範圍、方法與限制 . . . . .	3
第三節 研究流程 . . . . .	5
第二章 文獻探討 . . . . .	7
第一節 考績理論探討 . . . . .	7
第二節 績效管理理論探討 . . . . .	24
第三節 各國公務人員考績制度 . . . . .	38
第三章 我國公務人員考績制度 . . . . .	46
第一節 公務人員考績制度介紹 . . . . .	46
第二節 現行考績制度之缺失與檢討 . . . . .	56
第三節 行政機關九十二年實施績效獎金制度介紹與評析 . . . . .	61
第四章 問卷調查結果與分析 . . . . .	68
第一節 問卷設計 . . . . .	68
第二節 考績功能 . . . . .	78
第三節 考績作業 . . . . .	102
第四節 考績結果 . . . . .	136
第五節 行政機關績效獎金制度 . . . . .	166
第五章 結論與建議 . . . . .	195
第一節 研究發現 . . . . .	195
第二節 研究建議 . . . . .	206
後記 . . . . .	214
參考資料 . . . . .	215
附錄：	
一、 問卷 . . . . .	222
二、 公務人員考績法 . . . . .	226
三、 公務人員考績法施行細則 . . . . .	229
四、 行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫 . . . . .	235

# 圖表目錄

圖 1 研究架構及流程圖 . . . . .	6
圖 2 考績功能圖 . . . . .	8

圖 3	歷年公務人員考績甲等人數比例圖 . . . . .	57
圖 4-1	性別之次數分配圖 . . . . .	74
圖 4-2	年齡之次數分配圖 . . . . .	75
圖 4-3	官等之次數分配圖 . . . . .	75
圖 4-4	職務性質次數分配圖 . . . . .	76
圖 4-5	教育程度之次數分配圖 . . . . .	77
圖 4-6	擔任公務人員年資之次數分配圖 . . . . .	77
圖 4-7	公務人員考績主要作為核發考績獎金晉俸級及考績升等之依據次數分配圖 . . . . .	79
圖 4-8	考績結果會對個人的升遷發展有影響之次數分配圖 . . . . .	82
圖 4-9	考績結果可以作為訓練進修之參據並可以提昇個人工作能力次數分配圖 . . . . .	83
圖 4-10	考績考列乙等以下者主管應對受考評者工作輔導俾利改進其工作缺失之次數分配圖 . . . . .	86
圖 4-11	現行考績制度能幫助機關達到獎優汰劣之目的次數分配圖 . . . . .	87
圖 4-12	現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效次數分配圖 . . . . .	91
圖 4-13	現行考績制度已發揮之功能次數分配圖 . . . . .	95
圖 4-14	理想的考績制度最應發揮之功能次數分配圖 . . . . .	98
圖 4-15	現行規定考績委員由本機關人員票選產生之人數應佔三分之一次數分配圖 . . . . .	103
圖 4-16	現行平時考核為每年四月、八月各考評一次之次數分配圖 . . . . .	105
圖 4-17	我的主管打考績均以平時考核為依據次數分配圖 . . . . .	108
圖 4-18	考績評定過程中辦理考績人員有確實嚴守秘密次數分配圖 . . . . .	112
圖 4-19	主管考評前受考評者應先自我考評以作為主管考評參考次數分配圖 . . . . .	114
圖 4-20	考績於主管考評前受考評者應先自我考評以作為主管考評之參考次數分配圖 . . . . .	117
圖 4-21	主管應敘明評定考績等第之評語於考績通知書中次數分配圖 . . . . .	118
圖 4-22	考績結果評定後主管應與受考評者舉行考績面談次數分配圖 . . . . .	120
圖 4-23	我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評次數分配圖 . . . . .	123
圖 4-24	主管在決定您的考績等第時最主要的考評依據之次數分配圖 . . . . .	126
圖 4-25	整體而言您對考績公正性感到滿意之次數分配圖 . . . . .	131
圖 4-26	影響您個人考績等第的最關鍵決定者是誰之次數分配圖 . . . . .	137
圖 4-27	那類人員考列甲等機會較大之次數分配圖 . . . . .	139
圖 4-28	考績考列甲等人數比例應多少為宜之次數分配圖 . . . . .	143
圖 4-29	連續二年考列丙等者應辦理退休或資遣之次數分配圖 . . . . .	145

圖 4-30	考績列等於甲等之上增列優等並嚴格規定其百分比之次數分配圖	148
圖 4-31	考績制度如果無法反應公務員個人績效造成的主要原因次數分配圖	152
圖 4-32	受考評者如果對於考績結果不滿意時經常採取的行動次數分配圖	155
圖 4-33	現行考績申訴制度未能有效發揮其功能最主要原因次數分配圖	158
圖 4-34	考列丁等及一次記二大過免職應由公務員懲戒委員會決定次數分配圖	160
圖 4-35	整體而言您對現行考績制度感到滿意次數分配圖	161
圖 4-36	您是否瞭解自九十二年起將全面實施行政機關績效獎金制度次數分配圖	167
圖 4-37	績效獎金係依預算員額由人事費餘額中每人提撥 5,000 元是否合理次數分配圖	171
圖 4-38	行政機關績效獎金制度之總獎金中單位獎金佔 80%個人獎金佔 20%次數分配圖	172
圖 4-39	單位績效之好壞將決定本單位考績考列甲等人數之比例次數分配圖	173
圖 4-40	行政機關績效獎金制度使公務員工作更認真並提昇個人績效次數分配圖	176
圖 4-41	行政機關績效獎金制度有助於提昇機關之整體績效次數分配圖	179
圖 4-42	行政機關績效獎金制度正確的考核各單位的績效次數分配圖	182
圖 4-43	政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度次數分配圖	183
圖 4-44	政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度最主要的原因次數分配	187
圖 4-45	政府無法成功的推動實施行政機關績效獎金制度最主要的原因次數分配圖	188
圖 4-46	是否贊成行政機關實施績效獎金制度次數分配圖	190
表 3-1	公務人員考評項目表	48
表 3-2	考績等第獎懲表	49
表 3-3	公務人員平時成績考核紀錄表	53
表 4-1	發送問卷機關發送份數統計表	70
表 4-2	公務人員對現行考績制度考績功能之看法與基本資料卡方檢定結果統計表	78
表 4-3-1	考績主要作為核發考績獎金晉俸級及考績升等之依據與年齡交叉分析圖	80
表 4-3-2	考績主要作為核發考績獎金晉俸級及考績升等之依據與職務性質交叉分析表	80

表4-3-3	考績主要作為核發考績獎金晉俸級及考績升等之依據與年資交叉分析表 . . . . .	81
表4-4	考績結果會對個人的升遷發展有影響與職務性質之交叉分析表 . .	83
表 4-5-1	考績結果可以作為訓練進修之參據並提昇個人工作能力與性別交叉分析表 . . . . .	84
表 4-5-2	考績結果可以作為訓練進修之參據並提昇個人工作能力與年齡交叉分析表 . . . . .	85
表 4-5-3	考績結果可以作為訓練進修之參據並提昇個人工作能力與年資交叉分析表 . . . . .	85
表 4-6	考績考列乙等以下者主管應對受考評者工作輔導俾利改進其工作缺失與職務性質交叉分析表 . . . . .	87
表 4-7-1	現行考績制度能幫助機關達到獎優汰劣之目的與性別交叉分析表 .	88
表 4-7-2	現行考績制度能幫助機關達到獎優汰劣之目的與年齡交叉分析表 .	89
表 4-7-3	現行考績制度能幫助機關達到獎優汰劣之目的與職務性質交叉分析表 . . . . .	89
表 4-7-4	現行考績制度能幫助機關達到獎優汰劣之目的與教育程度交叉分析表 . . . . .	90
表 4-7-5	現行考績制度能幫助機關達到獎優汰劣之目的與年資交叉分析表 .	90
表 4-8-1	現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效與性別交叉分析表 . . . . .	92
表 4-8-2	現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效與年齡交叉分析表 . . . . .	92
表 4-8-3	現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效與職務性質交叉分析表 . . . . .	93
表 4-8-4	現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效與教育程度交叉分析表 . . . . .	93
表 4-8-5	現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效與年資交叉分析表 . . . . .	94
表 4-9-1	現行考績制度已發揮之功能與性別交叉分析表 . . . . .	96
表 4-9-2	現行考績制度已發揮之功能與年齡交叉分析表 . . . . .	97
表 4-9-3	現行考績制度已發揮之功能與職務性質交叉分析表 . . . . .	97
表 4-9-4	現行考績制度已發揮之功能與教育程度交叉分析表 . . . . .	98
表 4-10	理想的考績制度最應發揮之功能與年齡交叉分析表 . . . . .	100
表 4-11	公務人員對現行考績制度考績作業之看法與基本資料卡方檢定結	

果統計表 . . . . .	102
表 4-12-1 考績委員由本機關人員票選產生之人數應佔三分之一與年齡交叉 分析表 . . . . .	104
表 4-12-2 考績委員由本機關人員票選產生之人數應佔三分之一與職務性質 交叉分析表 . . . . .	105
表 4-13-1 現行平時考核為每年四月、八月各考評一次與官等交叉分析表 . . . . .	106
表 4-13-2 現行平時考核為每年四月、八月各考評一次與職務性質交叉分析 表 . . . . .	107
表 4-13-3 現行平時考核為每年四月、八月各考評一次與教育程度交叉分析 表 . . . . .	107
表 4-14-1 我的主管打考績均以平時考核為依據與性別交叉分析表 . . . . .	109
表 4-14-2 我的主管打考績均以平時考核為依據與年齡交叉分析表 . . . . .	109
表 4-14-3 我的主管打考績均以平時考核為依據與職務性質交叉分析表 . . . . .	110
表 4-14-4 我的主管打考績均以平時考核為依據與教育程度交叉分析表 . . . . .	110
表 4-14-5 我的主管打考績均以平時考核為依據與年資交叉分析表 . . . . .	111
表 4-15-1 考績評定過程中辦理考績人員有確實嚴守秘密與年齡交叉分析表 . . . . .	113
表 4-15-2 考績評定過程中辦理考績人員有確實嚴守秘密與官等交叉分析表 . . . . .	113
表 4-16-1 主管考評前受考評者應先自我考評以作為主管考評參考與官等交 叉分析表 . . . . .	115
表 4-16-2 主管考評前受考評者應先自我考評以作為主管考評參考與職務性 質交叉分析表 . . . . .	115
表 4-16-3 主管考評前受考評者應先自我考評以作為主管考評參考與年資交 叉分析表 . . . . .	116
表 4-17-1 主管應敘明評定考績等第之評語於考績通知書中與年齡交叉分析 表 . . . . .	119
表 4-17-2 主管應敘明評定考績等第之評語於考績通知書中與官等交叉分析 表 . . . . .	119
表 4-17-3 主管應敘明評定考績等第之評語於考績通知書中與職務性質交叉 分析表 . . . . .	120
表 4-18-1 考績結果評定後主管應與受考評者舉行考績面談與官等交叉分析 表 . . . . .	121
表 4-18-2 考績結果評定後主管應與受考評者舉行考績面談與職務性質交叉 分析表 . . . . .	122
表 4-18-3 考績結果評定後主管應與受考評者舉行考績面談與年資交叉分析	

表	122
表 4-19-1 我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評與性別交叉分析表	124
表 4-19-2 我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評與職務性質交叉分析表	124
表 4-19-3 我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評與年資交叉分析表	125
表 4-20-1 主管在決定您的考績等第時最主要的考評依據與性別交叉分析表	127
表 4-20-2 主管在決定您的考績等第時最主要的考評依據與年齡交叉分析表	128
表 4-20-3 主管在決定您的考績等第時最主要的考評依據與職務性質交叉分析表	128
表 4-20-4 主管在決定您的考績等第時最主要的考評依據與教育程度交叉分析表	129
表 4-20-5 主管在決定您的考績等第時最主要的考評依據與年資交叉分析表	130
表 4-21-1 整體而言您對考績公正性感到滿意與性別交叉分析表	132
表 4-21-2 整體而言您對考績公正性感到滿意與年齡交叉分析表	132
表 4-21-3 整體而言您對考績公正性感到滿意與職務性質交叉分析表	133
表 4-21-4 整體而言您對考績公正性感到滿意與年資交叉分析表	133
表 4-22 公務人員對現行考績制度考績作業結果之看法與基本資料卡方檢定結果統計表	136
表 4-23-1 影響您個人考績等第的最關鍵決定者是誰與官等交叉分析表	138
表 4-23-2 影響您個人考績等第的最關鍵決定者是誰與職務性質交叉分析表	139
表 4-24-1 那類人員考列甲等機會較大與性別交叉分析表	140
表 4-24-2 那類人員考列甲等機會較大與年齡交叉分析表	141
表 4-24-3 那類人員考列甲等機會較大與官等交叉分析表	141
表 4-24-4 那類人員考列甲等機會較大與職務性質交叉分析表	142
表 4-24-5 那類人員考列甲等機會較大與年資交叉分析表	143
表 4-25-1 連續二年考列丙等者應辦理退休或資遣與年齡交叉分析表	146
表 4-25-2 連續二年考列丙等者應辦理退休或資遣與官等交叉分析表	146
表 4-25-3 連續二年考列丙等者應辦理退休或資遣與職務性質交叉分析表	147
表 4-25-4 連續二年考列丙等者應辦理退休或資遣與年資交叉分析表	147
表 4-26-1 考績列等於甲等之上增列優等並嚴格規定其百分比與性別交叉分析表	149
表 4-26-2 考績列等於甲等之上增列優等並嚴格規定其百分比與年齡交叉分析表	149
表 4-26-3 考績列等於甲等之上增列優等並嚴格規定其百分比與官等交叉分	

	析表 . . . . .	150
表 4-26-4	考績列等於甲等之上增列優等並嚴格規定其百分比與教育程度交叉分析表 . . . . .	150
表 4-26-5	考績列等於甲等之上增列優等並嚴格規定其百分比與年資交叉分析表 . . . . .	151
表 4-27-1	考績制度如果無法反應公務員個人績效造成的主要原因與性別交叉分析表 . . . . .	153
表 4-27-2	考績制度如果無法反應公務員個人績效造成的主要原因與職務性質交叉分析表 . . . . .	154
表 4-27-3	考績制度如果無法反應公務員個人績效造成的主要原因與年資交叉分析表 . . . . .	154
表 4-28-1	受考評者如果對於考績結果不滿意時經常採取的行動與年齡交叉分析表 . . . . .	156
表 4-28-2	受考評者如果對於考績結果不滿意時經常採取的行動與職務性質交叉分析表 . . . . .	157
表 4-28-3	受考評者如果對於考績結果不滿意時經常採取的行動與教育程度交叉分析表 . . . . .	157
表 4-29	現行考績申訴制度未能有效發揮其功能最主要原因與年資交叉分析表 . . . . .	159
表 4-30	考列丁等及一次記二大過免職應由公務員懲戒委員會決定與官等交叉分析表 . . . . .	161
表 4-31-1	整體而言您對現行考績制度感到滿意與性別交叉分析表 . . . . .	162
表 4-31-2	整體而言您對現行考績制度感到滿意與年齡交叉分析表 . . . . .	163
表 4-31-3	整體而言您對現行考績制度感到滿意與年資交叉分析表 . . . . .	163
表 4-32	公務人員對實施行政機關績效獎金制度的看法與基本資料卡方檢定結果統計表 . . . . .	166
表 4-33-1	您是否瞭解自九十二年將全面實施行政機關績效獎金制度與性別交叉分析表 . . . . .	168
表 4-33-2	您是否瞭解自九十二年將全面實施行政機關績效獎金制度與年齡交叉分析表 . . . . .	168
表 4-33-3	您是否瞭解自九十二年將全面實施行政機關績效獎金制度與官等交叉分析表 . . . . .	169
表 4-33-4	您是否瞭解自九十二年將全面實施行政機關績效獎金制度與職務性質交叉分析表 . . . . .	170

表 4-33-5	您是否瞭解自九十二年將全面實施行政機關績效獎金制度與年資交叉分析表 . . . . .	170
表 4-34-1	單位績效之好壞將決定本單位考績考列甲等人數與性別交叉分析表 . . . . .	174
表 4-34-2	單位績效之好壞將決定本單位考績考列甲等人數與年齡交叉分析表 . . . . .	174
表 4-34-3	單位績效之好壞將決定本單位考績考列甲等人數與教育程度交叉分析表 . . . . .	175
表 4-34-4	單位績效之好壞將決定本單位考績考列甲等人數與年資交叉分析表 . . . . .	176
表 4-35-1	行政機關績效獎金制度使公務員工作更認真並提昇個人績效與年齡交叉分析表 . . . . .	177
表 4-35-2	行政機關績效獎金制度使公務員工作更認真並提昇個人績效與教育程度交叉分析表 . . . . .	178
表 4-35-3	行政機關績效獎金制度使公務員工作更認真並提昇個人績效與年資交叉分析表 . . . . .	179
表 4-36-1	行政機關績效獎金制度有助於提昇機關之整體績效與教育程度交叉分析表 . . . . .	180
表 4-36-2	行政機關績效獎金制度有助於提昇機關之整體績效與年資交叉分析表 . . . . .	181
表 4-37	行政機關績效獎金制度正確的考核各單位的績效與教育程度交叉分析表 . . . . .	183
表 4-38-1	政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度與年齡交叉分析表 . . . . .	184
表 4-38-2	政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度與職務性質交叉分析表 . . . . .	185
表 4-38-3	政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度與教育程度交叉分析表 . . . . .	185
表 4-38-4	政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度與年資交叉分析表 . . . . .	186
表 4-39	政府無法成功的推動實施行政機關績效獎金制度最主要的原因與性別交叉分析表 . . . . .	189
表 4-40-1	是否贊成行政機關實施績效獎金制度與職務性質交叉分析表 . . . . .	191
表 4-40-2	是否贊成行政機關實施績效獎金制度與教育程度交叉分析表 . . . . .	191
表 4-40-3	是否贊成行政機關實施績效獎金制度與年資交叉分析表 . . . . .	192

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

### 壹、研究動機

公務人員考績制度，係人事管理體系之重要一環，考績是對於公務人員服務一定期間之工作表現，由機關長官作一公平、客觀性考核及評價，以作為獎懲、任免、調薪、陞遷及人才培育等人事管理之依據；考績可以激勵士氣、獎優汰劣，強化機關長官之領導權，以增進工作效能，並健全人事制度。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，但實務上由於我國行政文化注重人情，考績制度實為最弱的一環；機關首長因囿於人情壓力或形式主義，常未能覈實考評，各機關公務人員考列甲等之比例亦逐年攀高（依據銓敘部九十二年五月份公告之銓敘統計資料顯示公務人員年終考績考列甲等之比例從民國八十年的 82.09 % 逐年遞增至民國八十九年的 86.71 % ）<sup>1</sup>，實已失去公務人員考績法原訂獎優汰劣之意旨。（王惠珠，民 90：102）

一個良好的考績制度，應能發揮獎優汰劣的功能，惟目前各機關考績作業之執行流於形式，賞罰不明，考績結果偏重於作為獎金發給、晉級、升等或免職之依據，未能與人才培育、改進工作缺失等密切配合，是以，考績難以發揮積極性功能，因此，考績制度的改進，就成為人事行政改革的重點。在探討公務人員考績制度的文獻中，難免都會涉及到考績考列甲等比例過高的現象，這是因為我國公務人員考績法並沒有規定考績考列甲等人數比例限制，各機關為謀求人事安定、討好員工，考績儘可能多考

---

<sup>1</sup> 有關我國歷年公務人員考績甲等人數比例，參見本文第 57 頁，圖 3

列甲等人數，依據銓敘部統計，民國八十九年公務人員考列甲等比例為 86.71 %，雖然從民國九十年起行政院以行政命令規定全國各機關考列甲等百分比原則為百分之五十，最高不得逾百分之七十五，然因欠缺法律依據，各機關仍以最高百分之七十五來考評，因此，考績仍無法發揮獎優汰劣的功能。（陳金貴，民 89：39）其次，考績制度另一項遭人詬病的原因是，考績制度無法與工作績效相結合，亦即考績無法反映真正的工作績效，失去考績的真正目的；雖然，從民國九十二年行政機關全面實施績效獎金制度，並將各機關之績效結果反映在年終考績考列甲等人數比例上，這種績效導向的理念是世界潮流所趨，是政府必須導入的方向，但是引進新的理念，現行公務人員考績制度亦應適時的配合修正，使這項良好的政策得以真正落實，以上是本文之研究動機。

## 貳、研究目的

沒有問題意識存在於心中，是不可能產生有意義的觀察活動。有了問題意識就要運用想像力去猜測或嘗試解答問題，這些都涉及事前的理論準備和研究者的人格態度問題，因此，研究者在對於日常生活的種種現象都應有理性的思惟，構思解決之道。（吳瓊恩，民 91：197）

筆者是現職公務人員，並從事人事行政工作多年，對於我國公務人員考績制度有關規定與運作有相當程度的了解，期望透過本研究的理論研析與實證論證，對於我國公務人員考績制度所存在的缺失提出改進與建議，以提供主管機關參考，建立理想的公務人員考績制度，以發揮考績獎優汰劣的功能，並提昇機關行政效能。

本研究期望能達到以下目的：

- 一、 探討考績制度與績效管理的理論，以建立正確的考績觀念。
- 二、 瞭解先進國家公務人員考績制度的特色及其值得我國借鏡之處。
- 三、 瞭解現行公務人員考績制度及行政機關績效獎金制度的內涵並檢討其缺失。
- 四、 透過問卷調查的實證研究，以瞭解公務人員對於現行公務人員考績制度及行政機關績效獎金制度的看法與感受，並予以研析。
- 五、 經由學理、先進國家之作法及問卷調查之實證結果整理出研究發現後，進而提出本研究之建議，以解決現行考績制度及行政機關績效獎金制度之缺失，並提供政府機關參考。

## 第二節 研究範圍、方法與限制

### 壹、研究範圍

本研究係以「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」為題，所稱「公務人員」，係指公務人員任用法施行細則第二條所規定，各機關組織法規中，除政務人員及民選人員外，定有職稱及官等、職等之人員；至於「考績」則指公務人員考績法及其施行細則等有關規定，對公務人員所辦理之年終考績、另予考績及專案考績而言。也就是研究一般行政機關公務人員所適用的公務人員考績制度。

## 貳、研究方法

本文研究方法主要有下列三項：

### 一、文獻研究法

蒐集國內外有關公務人員考績制度的相關書籍、法規、期刊、論文、文獻、政府官方公報、報章雜誌、網站資料等進行整理、分析、研究，藉以瞭解相關之研究範疇與研究成果，俾作為研究之參考與依據。

### 二、比較研究法

就目前我國公務人員考績制度之相關法規，如公務人員考績法、同法施行細則、考績委員會組織規程及行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫等，與英、美、法、德、日等國之考績制度加以探討，並就實務、理論與法規予以相互比較印證，以了解我國考績制度設計與運作之得失，俾作為我國公務人員考績制度之改進與設計之參考。

### 三、問卷調查法

一般行政機關均適用「公務人員考績法」及其相關的規定，筆者因受限於人力，時間及經濟等因素，本研究僅以台北市、高雄市及台灣省各鄉鎮市區公所之公務人員進行問卷調查，並以隨機抽樣方式，對抽取之 237 個鄉鎮市區公所各寄出 20 份問卷，並請該人事室主管對該機關之主管以上人員全部發給，剩餘之問卷以薦任及委任非主管人員隨機平均發給，同時請填答者逕行摺疊裝訂後以廣告回信免貼郵票方式逕行寄回，以提高填答率及避免答案內容失真的現象；根據問卷調查所得資料，加以整理量化後進行統計分析及解釋。

## 參、研究限制

本研究試圖結合理論與實務來探討公務人員考績制度，筆者

藉由理論的分析及現行制度的檢討，並提出可行的政策建議；惟以筆者有限的的能力，實無法面面俱到，文中仍存有許多疏漏與欠缺周延之處，茲對其分述如下：

因限於人力、物力及時間等因素，本研究範圍僅限於台北市、高雄市及台灣省各鄉鎮市區公所之公務人員進行問卷調查( 19,804 人)，未能針對我國中央及地方各級行政機關之公務人員進行問卷調查( 218,958 人)，確有不足之處，此為本研究限制之一。

目前對於績效管理之文獻資料，仍以企業界為主，雖然自民國九十二年行政機關開始全面實施績效獎金制度，然而政府與企業存在著本質上的差異，這些經驗與理論是否能完全適用於公部門，則有待日後繼續加以研究驗證，此為限制之二。

「他山之石，可以攻錯」，外國良好的考績制度可作為我國借鏡，是一個很不錯的研究方法，本文僅彙集有限資料，針對英國、美國、法國、德國、日本等先進國家之考績制度的特色，無法深入研究其實際運作之概況，似乎有所欠缺與不足，此為限制之三。

公務人員考績制度是人事行政之重要一環，因此，為推動考績制度之改革，仍須配合其他人事法制作整體性的規劃設計，才能發揮考績制度應有的功能，本研究除考績制度外，僅再針對我國行政機關績效獎金制度加以探討，未能對其他相關人事制度應如何配合改進予以分析研究，實有不足之處，此為限制之四。

### 第三節 研究流程

本文由第一章說明研究動機與目的後，接著第二章則分別探討考績、績效管理的理論及各國公務人員考績制度，第三章介紹我國公務人員考績制度、行政機關績效獎金制度及其缺失檢討，第四章問卷調查結果與分析，第五章則從研究發現中提出結論與建議。本研究的研究架構及流程如圖 1 所示：

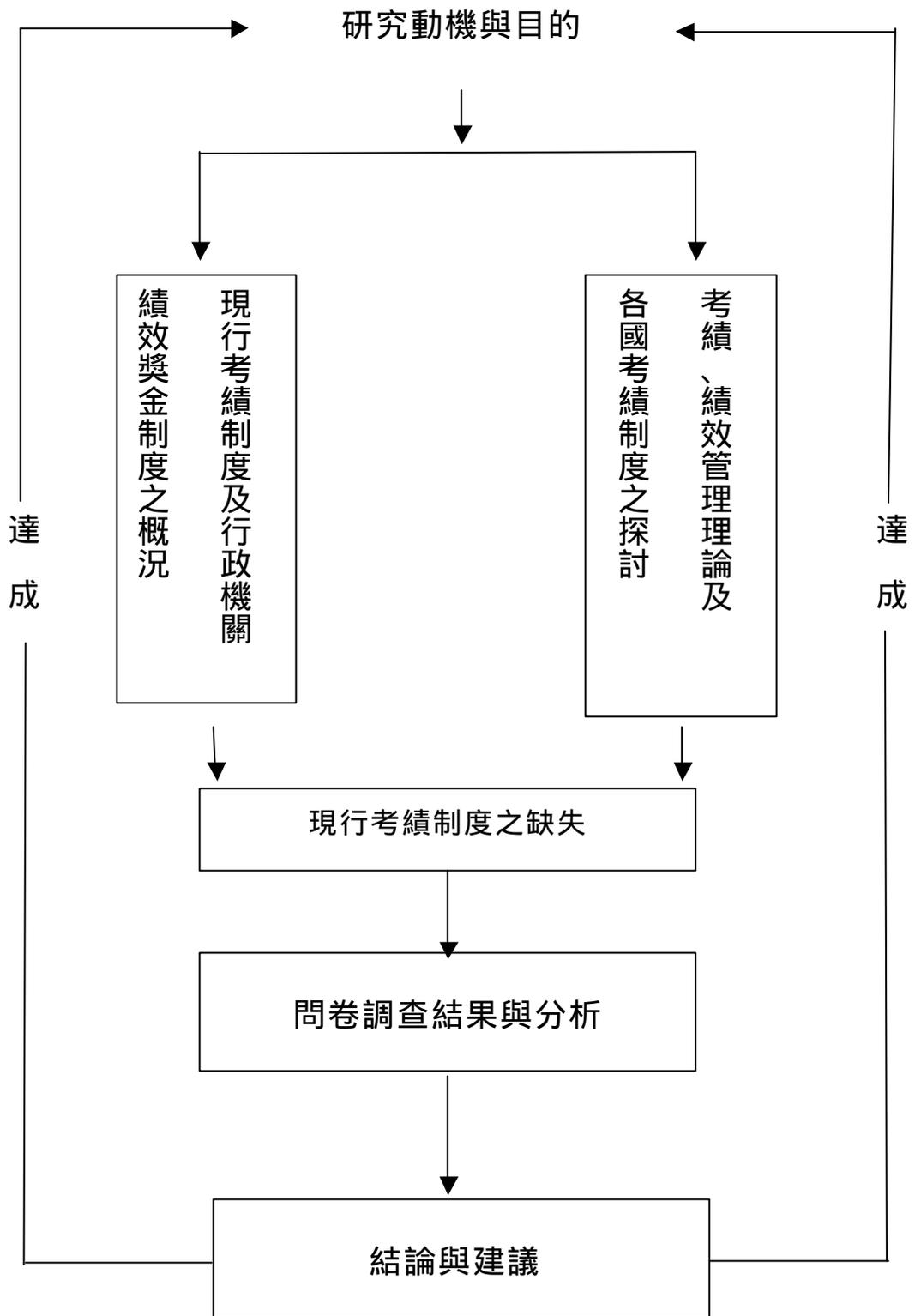


圖 1 研究架構及流程圖

資料來源：筆者自繪

## 第二章 文獻探討

### 第一節 考績理論探討

#### 壹、意義與功能

##### 一、考績的意義

- (一) 行政學者張金鑑認為：「考績是公務員在一定期間服務成績的考核，以為獎懲之依據；亦是長官對部屬的定期考察，以特別的方法與程序評核職員的相對工作價值。」
- (二) 張潤書教授：是對工作員的服務作定期的考核與評價，以作為昇遷、調轉及獎懲之依據。
- (三) 蔡良文副教授：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。
- (四) 我國公務人員第三條規定：「公務人員考績區分如左：
  - 1、 年終考績：係指各官等人員，於每年年終考核其當年一至十二月任職期間之成績。
  - 2、 另予考績：係指各官等人員，於同一考績年度內，任職不滿一年，而連續任職已達六個月者辦理之考績。
  - 3、 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。

綜上所述，考績（Performance Appraisal）乃是長官對其所屬公務人員於服務一定期間之服務成績作定期的考核與評價，並將考核的結果作為陞遷、獎懲與工作調整或其他人事管理上的依據。

## 二、考績的功能

考績制度的設立，主要在於綜覈名實、信賞必罰，其結果並作為人事管理決策之重要參據，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。

理想考績制度之設計、執行過程及考績結果應具有下列幾種功能：(林水波，民 78：7-10)

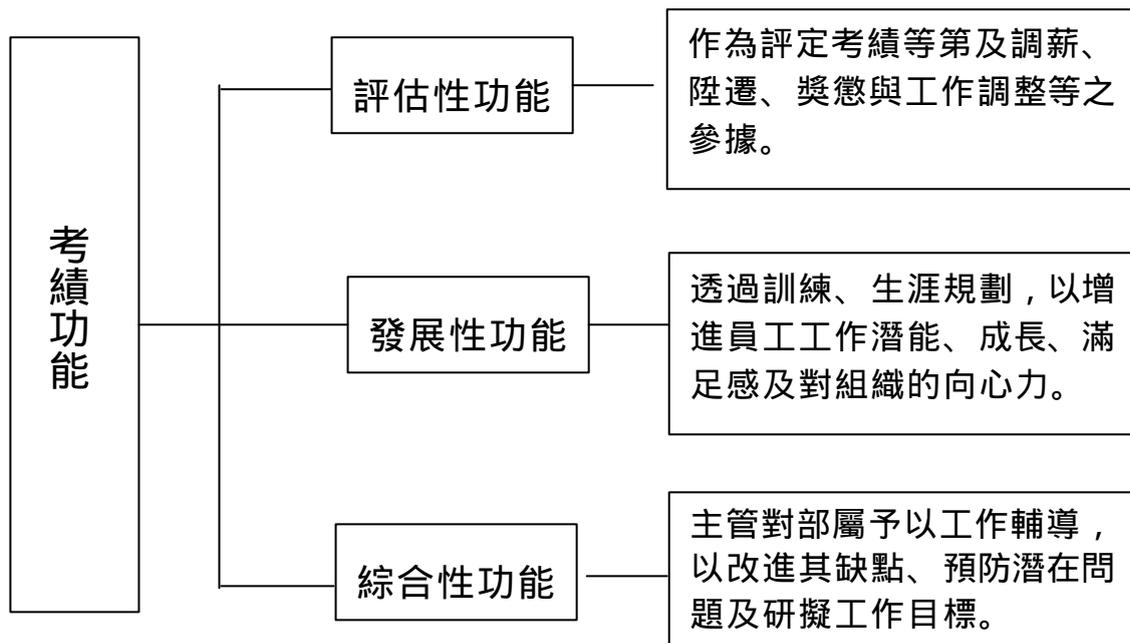


圖 2 考績功能圖

資料來源：參考修正自洪國平，中華民國公務人員考績制度之研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，1998 年 7 月，頁 17

### (一) 評估性功能

考績之評估性功能乃意指評定員工一定期間工作成績的優劣，其功能具有下列特性：

- 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：凡是已獲致的成果愈高的員工，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（French，1987；Gordon，1986）。
- 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組織之績效做比較，以為升遷決定之參考。
- 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，減低無謂的衝突（Steel，1985）。

## （二）發展性功能

考績之發展性功能乃以員工在其所擔任的各個工作項目之優劣，冀以改善或增進員工將來的工作績效，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，使其在將來更具有生產力或更具有高度的工作滿足感與對組織的向心力（Brinkerhoff & Kanter，1980；Huber，1983）。
- 2、 諮商性：考核者對受考者提供將來職業升涯的方向，並為其指出訓練與發展的需求。
- 3、 成長性：旨在鼓勵員工成長，使其具備應有的技能、經驗或知識，以便執行將來所指派的工作。
- 4、 比較性：考核者要比較員工本身所任各項工作之優劣點或長短處，以為擬訂訓練或發展計劃。

## （三）綜合性功能

考績之綜合性功能，除了上述評估性功能及發展性功能外，而且以員工過去的工作成果作為設定將來的工作目標，

研擬將來工作生產力精進的方向，其次則是根據員工過去工作績效的評定，來認定出潛在問題，以嚴防問題的惡化又具有矯正性功能，經由工作分析、工作輔導，以改善其工作缺失，使其指派給員工的工作得以付諸執行。

雖然考績制度有其正功能，但也有其負功能，諸如考績是否會造成員工之間的勾心鬥角，引發員工的不滿，形成機關內小團體林立的現象，致使努力工作者受氣等等。

考績結果之所以能夠產生正功能，最基本的動力應在考績的可靠性、有效性與公平性。由於考績本身是一種判斷的過程，如未有充分地客觀資料佐證，難免會有偏誤存在，要達到可靠性、有效性與公平性似乎不太容易，於是負功能產生的現象極其可能。

另學者張潤書認為考績具有下列之功能：(張潤書，民91：607-608)

- (一) 健全人事制度：藉考績結果給予工作人員以升降獎懲，足以淘汰頑劣、獎勵優勤，使得人事制度得以健全。
- (二) 增進工作效率：人員為了爭取較好的工作調升或獎勵，自必努力工作，以求獲得考績的優等，反之，人員為了避免降級或懲罰，也必須維持最基本的工作標準，所以有了考績制度，便可以增進工作效率。
- (三) 知人善任，發掘人才：考績的實施必有賴於長官與部屬的接近與瞭解，這樣便可使得長官對其部屬的人格、能力、品德與性向等有了認識，可以作為人事運用上的重要參考。
- (四) 強化長官的領導，增進長官與部屬的關係：有了考績制度，長官對於部下掌握了工作成績考評的權力，這樣便足以強化長官的領導，而且健全合理的考績制度使得部下信任長官，無形中也增進了上下關係。

綜上所述，考績之功能除了具有作為評定考績等第及調薪、陞遷、獎懲與工作調整等之參據的評估性功能；又可作為透過訓練、生涯規劃，以增進員工工作潛能、成長、滿足感及對組織的向心力的發展性功能；亦可作為主管對部屬之工作輔導，以改進其缺點、預防潛在問題及研擬工作目標的綜合性功能外。亦應具有健全人事制度、增進人員的工作效率、促進知人善任，以發掘人才及強化長官的領導，以增進長官與部屬關係等之功能。

## 貳、考績原則

學者蔡良文認為：(蔡良文，民 88：417-418)

### 一、綜覈名實信賞必罰

綜覈名實乃考績之結果與實際工作表現相符合，若名實不符，使人無法信服。信賞必罰是該賞必賞，該罰必罰，若該賞不賞、該罰不罰，則虛應故事無法落實，考績徒具形式，自無法發揮真正「獎優懲劣」之效果。

### 二、客觀公正

考績時必須客觀公正，這是指長官於評斷優劣之時，要有充分的客觀事實資料作基礎，而非只憑長官對部屬的主觀印象。為達客觀公正的目的，必須考慮下條件：

(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。

(二) 對於公務人員平時的工作與倫理、品行，要作詳細的記錄，以為考核事實資料。

(三) 考績進行期間，力求保密，以防止不必要的阻力產生。

(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、時間與事業兼行

公務人員能力強、工作成果佳，固然合於要求；但若公務倫

理與品行不良、貪污、受賄，損害政府公信力及形象，則能力愈強，愈為政府帶來傷害，故兩者不宜偏廢。考績就時間言，包括了平時考核和年終考績；就事蹟言，則就重大事件作專案考績。在時間和事蹟上作雙軌考績，則人員的優劣可充分顯現，各機關首長與各單位主管不可不察。

#### 四、考績結果要公開、並准予覆審、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。對於因考績成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，應給予其覆審機會，以免因受不公對待而遭犧牲。而被考績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，可向有關仲裁機構申訴或再申訴；後者，向仲裁機關再復審，或可向法院提出訴訟，爭取撤銷對其本人的考績決定。

學者張潤書認為：(張潤書，民91：608)

##### 一、公平確實：

考績不能採取片斷及臨時資料，也不應受主觀因素的影響，因此考績應加以制度化、體系化，以客觀公正的態度來辦理考績。

##### 三、重德識才：

依現行考績法的規定，考績對象有工作、操行、學識及才能四種。這四種項目實包含了工作員的內外修養，只有操守而工作能力差，不是最優秀的工作員，反之亦有問題，所以考績應才德並重。

##### 四、客觀周密：

考績應就各種人才職能之內涵，分別評定客觀的考績標準，自不必強求一致。因職位不同，性質各殊，所需要的條件與標準也因此而異。如軍人應考核其是否忠勇奮發有膽有識，主計人員

需考核其是否細密周詳，廉潔有守，外交人員則需考核其是否忠信篤敬，開拓國威。

#### 五、認真嚴格：

信賞必罰，使每一個人員都感到考績有作用，一則可以產生積極的鼓勵作用，另一方面也能產生消極的阻嚇作用。

### 參、考績理論

學者林水波根據考績的基本特質，將考績的理論分為以下幾種：功能論、正確論、過程論、權變論、謬誤論及正義論，茲分述如下：(林水波，民 78：4-63)

#### 一、功能論

考績目的之不同，必會影響其功能之發揮，組織應針對其所欲達成之目標與功能，建構考績之目的，始能達成既定之目標。功能論的主要論點為：

- (一) 考績目的的不同，會影響考核者對受考核者行為的觀察及體認行為的方式。當考績目的著重發展性，為受考評者之利益著想，較可能以受考核者未來發展為著眼點來觀察及評估其行為；反之，當考績目的旨在追求組織的利益，則較可能以受考者的特質來觀察及衡估其行為 (DeNisi, Cafferty & Meglino, 1984; Williams, DeNisi & Blencoe, 1985)。
- (二) 考績目的殊異會影響考核者對有關受考者資訊之蒐集。當考績的目的為人事決定時或考核者必須對受考者個別提供考績結果時，考核者比較不可能搜尋有關受考核者工作短處的資訊；反之，考績的目的旨在諮商或考績結果是保密時，考核者比較可能蒐集受考者在工作上的弱點之資訊

( DeNisi ,etal . ,1984 )。

( 三 ) 考績目的的差異會影響考核者正確評定考績的動機。當考績的目的旨在發展員工的工作潛力時，考核者正確評定員工考績結果的動機可能較強；反之，考績的目的旨在做成各項行政決定，考核者正確評定員工的動機可能較低

( DeCotiis & Petit,1978 )。

( 四 ) 一種考績可能無法同時完成評估性及發展性的功能，蓋兩種功能所需要的資訊互有不同，適合於發展性所需的資訊，並不適合於評估性所要的資訊。

( 五 ) 評估性的功能可能是考績最基本的功能，亦是考績最常被使用的用途，發展性功能次之；綜合性功能又次之

( Fombrun & Land,1983;Locher & Teel,1977 )。

綜上所述，功能論強調考績制度之功能，認為考績目的的不同會影響考績評估性、發展性或綜合性等不同功能的發揮；考績之目的或功能為決定考績有效性因素之一，可能影響考核者可否正確評定考績的動機；最後功能論提醒組織在設計考績制度時，須先斟酌其所要達到的目的，再安排妥適的考績表，方能達到考績所預期達到的目標。

## 二、正確論

考績正功能的發揮，實繫於正確地評定員工的工作績效，並以之為後續各項組織運作上的決定基礎，此理論的研究焦點在於到底有那些因素會影響到考績結果的正確性。

( DeCotiis & Petit,1978:635-646 )。其主要論點有六：

( 一 ) 當考核者正確評定考績之動機愈強，使用妥適之考績標準，並根據這些標準進行正確考評時，愈能獲致正確之考績。

- (二) 以員工未來發展為目的之考績動機，高於以評估性為目的之考績動機。考績結果不為受考者所知時，考核者正確評定考績的動機較高，當考核者將考績結果回饋給受考評者，或其考評結果對受評者有建設性的意見，正確考評的動機較高。
- (三) 考績工具之設定，如係基於有系統之工作分析，而非基於臨時起意為定，且為考核者所瞭解，並有助於考績目的之達成，則會增強正確考評之動機。
- (四) 考核者若有較多機會觀察受考評者的行為，所觀察到之行為愈具有正確性，或與受考評者之層級越接近者，考核者愈有能力正確評定考績。
- (五) 若訓練考核者體認考績之原則及可能的謬誤，以培養考核者正確考評之能力，則正確考評之動機比未受訓者高。
- (六) 工作特性與考核標準愈吻合、考績程序與機關管理哲學愈吻合及考核者對其評定結果愈負責時，考評之正確性愈高。

綜上所述，正確論是體系取向，在人際間互相評斷的過程，其以鉅觀的方式，將過去的文獻加以系統性的整合，有助於掌握考績正確性的因素，及對增進考績正確性提出實務上的建議作法，諸如對制度重新設計或是對考核者施以對症下藥的訓練，以提高考績的正確度。

### 三、過程論

正確論主要以考績之過程為中心，分析決定考績正確性之因素，但只著重於各項因素的分析，對整個考績過程並未完全掌握；過程論則探討理想考績之過程，其論點主要以考核者為中心，說明考核者在理想考績過程中如何扮演好自己

的角色 (Landy & Farr, 1983:33-59)。其主要論點為：

- (一) 組織特性與職位特性影響考績工具之抉擇與發展，以及考績目的之設立；考核者及受考評者的特性，亦影響考評工作的進行。
- (二) 對考核者施以妥適的訓練，可免除認知的偏失，並教導蒐集及整理資訊之方法，以設法觀察及記錄受考評者具體之工作行為，作為考評之基礎，可增加考核之正確性。
- (三) 考績目的不僅影響正確考評之動機，亦會影響考核者蒐集員工工作行為之資訊；而考核者若有先入為主之偏見，則會以不同之角度蒐集或解釋員工之行為。
- (四) 考核者多以受考評者整體印象為考評依據，較少以特殊行為之印象為依據，而受考評者之工作行為若與考核者之參考架構不一致，則其突出之行為，較易成為考評之準據。
- (五) 考核者較易由儲存之記憶中調出種種資訊，給予較高之衡量比重；對負面或不利於員工之資訊所賦與之比重，亦往往高於正面或有利之資訊。

綜上所述，過程論是承襲社會認知論精髓，在考績過程上注入考核者個人認知因素，致使我們更能掌握考績過程之動態性及全貌，也提供考核者訓練策略擬訂之依據，彌補過去考績研究所忽視之領域。

#### 四、權變論

政策能否有效執行，原就有許多不同之策略可資採行，並無唯一最佳之執行策略，任何策略只要能配合適當之情境，均是有效的，如無法與情境配合，則即使再好的策略，亦將束手無策

(Keeley, 1978:428-438)。權變論的主要論點為：

- (一) 組織結構、工作任務與員工工作自主性之不同，會影響不

同考績技術之採行。

- (二) 考績技術大抵可分為以可觀察之行為、以工作成果達成目標之程度及以判斷為考績基礎三大類，不同之考績技術均各有其功用，亦有其技窮之時，其功能之發揮，全繫於能否與情境配合以為斷。
- (三) 工作任務、員工特性與考績技術三者若能權變性配合，才能使考績既促進績效，又提昇滿足感。
- (四) 共識是考績技術建立之基礎，因為各種行為與效能之間的相關性，有時並不明確；目標是否具有正當性，亦應以參與者對目標之重要性達成共識為前提；在以判斷為基礎之考績技術上，不同考核人員對同一員工之考績判斷，更應以共識之達成為主。因此，不論採取什麼考績技術，均應以達成共識為基礎。

綜上所述，權變論是為增進考績之有效性，應用權變概念來分析、認定與說明組織在何種情境下，該使用何種考績技術，較能達成前述的目的。因此，考績技術之設定，考核人員訓練之規劃，若不考量組織結構、任務的特性及員工自主性的要求，欲求考績制度與人員訓練成功，則較為困難。

## 五、謬誤論

考績正確與否，視其正功能可否發揮的關鍵所在，而偏偏人有七情六慾，又有親疏遠近之分，難以避免私心作祟，而有時觀察得不夠深入或有盲點，或限於時間精力，不能面面俱到，或出於無心，均有可能形成考績的謬誤。為避免謬誤之發生及提供考核者防患之道，故學者將各種考績之謬誤加以整理，大抵可分為以下九類 (Kane & Lawler, 1979: 425-478)：

- (一) 過寬或過嚴的謬誤 (Leniency or Stringency Error)  
考核者不論員工表現如何,一律給予極優或極壞之評定 (Latham& Wexley,1981)。
- (二) 趨中謬誤 (Central Tendency Error)  
不論員工績效優劣,一律給予中等之考績 (Martin& Bartol,1986)。
- (三) 以偏概全謬誤 (Halo Error)  
考核者根據受考評者某一工作層面表現之優劣,類推其他工作層面的表現亦是如此,而予以優異或拙劣之考績 (Bernardin &Beatty,1984; Cooper,1981)。
- (四) 比較謬誤 (Contrast Error)  
考績之評定係以受考評者間相互比較而定,非以受考評者個人實際工作績效為評比之基礎 (Latham& Wexley,1981; Martin& Bartol,1986)。
- (五) 初期印象或近期印象謬誤 (First-Impression or Recency Error)  
考核者過度重視受考評者年度初期或臨近考績階段之表現,而使考績有偏差之現象發生 (Martin& Bartol,1986)。
- (六) 好同惡異謬誤 (Similarity Error or Pitchfork Error)  
考核者可能因受考評者在某些方面的作為、特質或態度,與其本身所具有的想法、作為類似,而予以較高之考績 (Bernardin &Beatty,1984);反之,考核者可能因不喜歡某些特質,偏偏受考評者又具有那些特質,因而被評以較低之考績 (Lowe,1986)。
- (七) 邏輯謬誤 (Logic Error)  
考核者並未根據員工實際績效,而以邏輯推理與假定

之相關，或因考核表上前後項目間之聯想所造成之謬誤  
(Carroll & Schneier, 1982 ; Bernardin & Beatty, 1984 )。

(八) 服務年資謬誤 (Length of Service Error)

年資久未必表示能力強、經驗豐富，何況新知識、新技能不斷推陳出新，資深者未必比資淺者表現佳。而考核者認定年資久者，工作績效必然較高，並給予較佳之考績所引發之謬誤 (Lowe, 1986)。

(九) 考核者具有競爭好強特性謬誤 (Competitive Rater Error)

考核者認定自己之考績不能低於部屬，一旦其考績較差時，就會給員工較嚴之考績，心態可議，自難與實情相符，而形成考績之謬誤 (Lowe, 1986)。

綜上所述，謬誤論是以客觀具體的資料，透過學習的過程，加強對考績謬誤的認識，才能使考核者能事先確知自己可能會有那些錯誤，盡量避免謬誤的發生；所以謬誤論提供了一面鏡子，顯示組織在考績作業上究竟會犯了那些謬誤，使得實務者和研究人員可在合理範圍內估計考績正確性的程度。

## 六、正義論

正義之概念一向為政治哲學家苦心鑽研的對象，亦為社會制度所追求的第一至善 (Rawls, 1971) 。考績為組織內一項重要的社會制度，有關其正義問題當亦為組織的研究者及人事管理學者所探究的領域。

前述考績理論之旨趣，多著重考核者在考績過程中扮演之角色，唯獨此理論從受考評者對考績制度之評價為出發點，探討考績制度是否符合正義之原則。

考績正義類型有下列兩種：

(一) 分配正義：指員工體認到工作績效之優劣、考績等第之高

低，與隨後根據考績等第而作成種種人事決定，三者彼此呼應配合之程度（Greenberg, 1986）。

（二）程序正義：指組織之員工，對組織決定考績所適用之程序，認為公平合理之程度，根據 G.S.Leventhal 建構判定程序正義之六個原則，頗具參考價值（Leventhal, 1980），茲分述如下：

- 1、一致原則（The Consistency Rule）：考績評定時，考核者對所有受考評者皆適用同樣之考核標準，不因人因時而異。
- 2、無謬誤原則（The Bias-Suppression Rule）：考績評定過程之每一階段，考核者均未受到本身利益及過往先入為主之偏見所影響。
- 3、正確原則（The Accuracy Rule）：考績評定應儘可能依據客觀之績效資訊及考核者彼此具有共識之意見為基礎。
- 4、矯正原則（The Correctability Rule）：考績評定過程中，任何相關之涉入者，如發現有任何謬誤或疏失存在時，組織備有申訴制度或表示異議之管道，賦予受考評者矯正謬誤的機會。
- 5、代表性原則（The Representative Rule）：考績評定過程中之每一階段，在作成任何決定之前，與會者非但具有代表性，而且也能充分反映其所代表之基本觀點、價值取向和對考績評定之展望。
- 6、倫理原則（The Ethicality Rule）：考績評定過程中，考績等第不因特權之關說或考核者與受考核者之私人關係厚薄而受影響；受考評者亦無法以投機取巧之方式，掩蔽本身平日拙劣之工作績效，而取得較好之考績等第。

綜上所述，正義論認為考績制度不但要求可靠性與正確性，

更要求可接受性，並應符合分配正義與程序正義，所以考績制度應合乎正義論，方可提升工作滿足感、工作動機與組織向心力，又不論考績制度如何精良可靠，如其未被認為是正義的，亦甚難展現其應有的功能。

#### 肆、理想的考績制度

由以上六種考績理論的分析，歸納得知，一項理想的考績制度，應具備以下特性，茲分述如下：(林水波，民 78：64-66)

##### 一、功能性

考績制度之設立，主要在於綜覈名實、信賞必罰，用以達成人事妥當管理之目的。

##### 二、無誤性

考績正功能的發揮，乃繫於考績結果的相對正確性或分配正義性，即考績之評定儘可能按員工實際的績效程度，給與相互對應的等第。

##### 三、識別性

考績後的各項人事管理措施，其成就目標的根本前提，在於考績的結果，得以區辨或診斷各員工之間的績效差異性，或每位員工在每一績效層面上的優劣或強弱，爾後再根據這些差異性，做成合理的決定。

##### 四、一致性

考績的崇高理想，乃在於不同的考核者對同一的受考者所評定的考績，在大體上是一致的，並沒有太大的差異。而且所評定的各等級或分數，其級距間的報償之比例原則應具一致性。

##### 五、相關性

考績制度之所以有價值，考核者在評定考績時，應只評定導致工作績效的作為，不應將與工作績效無關的作為，納

入評定的考量範圍內。且個人績效的評核結果，應與機關的施政績效與單位的績效呈現正相關。

#### 六、根據性

年度考績所依據的資料，有賴詳實的平時考核記錄為依據。

#### 七、權變性

不同的組織結構、不同的工作特性，以及員工不同的自主性需求，需要不同的考績制度，如不論前述諸層面間的殊異，而一體適用同樣的考績制度，恐難求其無誤或呈現區辨力。

#### 八、程序正義

考績的過程，受考者得以呈現年度工作記錄，對初步評定的考績有表示意見或異議的可能，具有平等參與考績委員會的機會，每位委員並能充分反映受考者的實際績效，而為合理地評定考績。

#### 九、教育性

考績因涉及到考核者的認知判斷過程，但由於人類均有認知上、時間上與資料上的限制，要求考績完全無誤，似乎並不太可能。不過，考績制度本身如設有評定考核品質的安排，得以提供回饋的資料，俾使考核者知悉自己的考核品質，背離所有參與考核者所達成的共識有多大或在那些考核層面，如此一來，考核者獲致經驗學習的機會，促成考績正確性的提高。

#### 十、配合性

考績是一種敦促其他人事行動的組織機制，因之，考績一旦有所評定，後續的人事行動必須與之配合，方能達成另一層的分配正義，冀以揮宏組織的活力、持續與效能。

綜上所述，理想的考績制度應能達到獎優汰劣之目的，考績作業上應能公平正確有效的考核員工的工作績效，其考核項目與標準應依機關及職務性質之不同，而做不同的考評標準設計與規定，並能遵守程序正義原則；另考績結果應具有回饋性的功能，可使考核者知悉自己的考核品質，促進雙向溝通，從而提高考績的公信力及員工對考績的滿意度，並使員工了解其在工作上的缺失，俾利自我檢討改進，已達成組織目標及組織的成長發展。

## 第二節 績效管理理論探討

### 壹、績效管理的意涵與目的

文官體系必須建立一套足以反映民意需求與實際工作績效的評鑑體系，這是當前政府再造過程中的重要課題。由於政府的運作績效較難如企業以利潤具體呈現，且較強調公平、依法行政及對公務人員身分保障等特徵，使得政府較不具備追求績效的動機；因此，必須從制度面注入績效的精神，並進行必要的改革。當前世界先進國家推動政府再造最成功的經驗，就是將績效觀念成功的落實在各項管理制度上，並內化成為行政文化的一部分。績效管理的重點，在於強調「結果導向」，以積極的管理措施激發公務人員努力追求更高水準的績效產出，並以實際的績效表現作為課責的依據，而績效管理的措施在公務人力資源管理方面，就是要實現功績制。（丘昌泰，民 87：21）

#### 一、績效管理的意涵

簡單的說，績效管理（Performance Management）本身就是如何執行策略，以達成組織目標的管理過程。當管理者在推動績效管理時，必然會出現組織績效、部門績效及個人績效等三種績效管理的需求。當組織評估上述績效後，就可立即發現經營者的績效結果、部門及員工的貢獻度，並依據其貢獻度的指標，給與部門和個人必要的激勵、教育和訓練及其他管理上的處置。

對於企業部門而言，由於經營目標單純，顧客對象和競爭對手都比較容易確認，因此，管理者很容易由上述界定掌握績效管理的意涵。但是對於政府組織而言，績效管理的意涵則顯得複雜些，因為在民主政治體制中，政府績效管理的意涵至少需滿足以下四類行動者的需求：

- 1、對民選的行政首長而言，藉由績效管理可強化對文官體

系的政治控制力。

- 2、對民選的議會代表而言，藉由績效管理可確立民主政體的課責制度。
- 3、對文官系統內從事革新工作的管理者而言，藉由績效管理可以有效控制行政流程，持續改善生產力和品質，以及提高組織的競爭力。
- 4、對於一般執行政策的文官成員來說，績效管理具有引導（Steering）的作用，藉由明確的績效標準和指標，能夠讓他們更加清楚管理者的工作要求和個人的任務重點。

綜上所述，可以瞭解到民選行政首長、議會代表、公共管理者及文官成員等，對於「績效」的認知是有所不同的，而這也是一般政府推動績效管理的困境所在，以下再從績效管理的功能面，進一步說明其內涵：（孫本初，民 91：39-41）

#### （一）績效管理是一種控制程序

從管理的本質來看，績效管理是組織達成目標的一種控制程序，一般言之，控制程序包含下列四項基本步驟（Gray and Smeltzer, 1993：734~742）：

1、確立標準（Establishing Standards） - - 指的是設立一種目標，隨後根據這些目標來評估績效；設定標準的目的在於監督績效表現。值得加以注意的是，標準必須與組織的核心價值及主要的策略目標相結合。

2、衡量績效（Measuring Performance） - - 任何績效衡量如果要發揮效用，必須符合以下三個基本要求：（1）衡量的工作必須與標準密切相關；（2）對於某一樣本的衡量必須足以代表整個母體；（3）衡量必須可靠且有效。除此，此一階段尤須注意績效標（Performance Indicators）的建構。

3、檢測績效是否符合標準（Comparing Performance to

Standards) - - 此一階段也稱為績效監測 (Performance Monitor), 主要在比較實際的情況和應該達成的情況兩者之間的偏差程度。唯有找出績效與標準之間的偏差值, 管理者才能據以修正、控制。

4、修正偏差 (Correcting Deviation from Standards) - - 「發現火警並不一定就能撲滅火勢」, 前面三個階段的工作, 只有算是控制過程中的「發現火警」, 第四個階段才是整個控制程序的關鍵。「行百里而半九十」, 績效管理的主要功能在於修正組織運作上偏差, 發現偏差而未加以修正, 等於組織失去了控制。

## (二) 績效管理是一種政治溝通的過程

民選行政首長對文官系統的政治控制, 公共管理者對行政流程的改善, 議會代表對行政部門的監督, 乃至人民對政府機關的施政滿意度等, 這四者實際上有著民主政治運作上的邏輯相關性; 其間, 績效管理是一項客觀的溝通工具。民選行政首長的施政方針或目標即是績效標準, 公共管理者將這些施政目標轉化為具有管理意義的績效指標, 議會代表和人民則根據這些績效標準和指標來檢驗政府的施政。依照民主政治的原則, 民選行政首長和公共管理者須遵循民意訂定施政方針或目標; 或者, 根據企業型政府的顧客導向原則, 政府的服務績效標準應該依循顧客需求來訂定。

特別須加以注意的是, 如前所述, 民選行政首長、公共管理者、議會代表及一般人民對於績效管理的認知是有差距的; 是以, 在訂定績效標準和指標, 以及衡量績效時, 應考量到這些行動者的認知和需求。換言之, 如果在確立績效標準和建構績效指標時能夠注意到整合各類行動者的認知與需求, 則績效管理會成為一項良好的政治溝通工具; 反之, 績效管理將成為政治爭端的源頭

之一。

### (三) 績效管理具有「引導」(Steering)的作用

「引導」(Steering)或稱為「領航」,是新公共管理運動和治理概念的核心理念,皆試圖破除過去視政府為獨占統治權威的治理機制,並確認在治理的過程中,各行動者間存在權力依賴的關係,以及確認政治系統能夠達成即定目標,並不在於仰賴政府行使權力去指揮或運用其權威,而在於政府能夠運用新的工具 and 技術來做好領航的工作 (Stoker, 1998: 18)。簡單的說,過去政府的績效管理係強調由上而下的控制,並相信透過此種嚴密的過程控管,能夠獲致較高的生產力且滿足議會的監督要求。這種舊思維下的績效管理,最大的特徵係由最高的行政機關訂頒「一體適用」(One Size for All)的績效指標,期使「上下一致、共赴事功」;其結果往往導致不同層級的機關和不同性質的部門,根本難以運用這一套績效管理制度來改善行政流程,最後這一套制度只有淪為徒具形式一途,不僅不具備管理意義,更缺乏成為政治溝通工具的條件。

新思維下的績效管理仍由政府扮演積極性的角色,但其角色已經調整為「引導」者或「領航」者。在具體的作法上強調以下兩項重點:

1、結果導向 - - 議會對行政部門的課責和民選行政首長對文官系統的績效要求,均捨棄過去所強調的過程監督及控管,轉而以具體施政作為績效管理的主要標的。以結果為導向的績效管理制度,將引導文官成員和整個政府組織追求實際施政成果 (Getting Results),進而成為一個績效型的政府。

2、顧客導向 - - 其具體表徵在績效指標的建構上,已經捨棄由上而下的途徑,轉而授權各層級機關或部門訂定本身適用的績效

管理指標，以及要求各機關部門根據議會和選民的認知來訂定績效指標。以顧客為導向的績效管理制度，將引導文官成員和整個政府組織對民意更具有回應力，進而成為一個服務型的政府。

## 二、績效管理的目的

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。總體而言，其目的包括了以下三方面（Noe, 2000: 279-280）：（傅岳邦，民 91：9）

### （一）策略目的

績效管理制度應首重與組織目標的結合，而落實策略的最好方法之一，就是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。然而，針對人力資源管理實務者調查顯示，績效管理的目的大都側重於行政管理及發展的目的。

### （二）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、留任、中止僱傭、解雇、個人績效的獎勵等等。

### （三）發展目的

發展員工有效的執行其工作，當員工績效不彰時，績效管理尋求改善其績效。

## 貳、績效管理的原則與績效標準

### 一、績效管理的原則

績效管理以績效評估為基礎，對於組織人員的績效進行多元的評估，然後將評估結果用於增進人員績效的管理活動上。（傅岳邦，民 91：9-10）

歸納而言，績效管理的原則為（丘昌泰，民 90，325）：

（一）總體原則方面

進行績效管理的最重要原則為得到上層管理者的全力支持，並且必須要求部屬的參與；此外，必須將所擬評估的相關任務與部門，都加以考慮與評估。因此，績效管理不是部屬的事，而是不分上下，全體成員共同參與改進績效程序。

（二）設定目標與標的方面

最重要的必須將相關的使用者界定出來，並且設定績效評估的組織氣候目標；此外，應該研擬相關中程與年度計畫。

（三）績效資訊的蒐集

必須以正確的資訊科技，針對量化與質化的績效資訊進行蒐集，資訊本身必須注意其客觀性。

（四）績效結果的回饋

將回饋的資訊與標的結合在一起觀察，特別注意同儕、績效使用者與資深管理者的參與。

事實上，一個好的績效管理體系必須具備下列幾項要項

（Fenwick, 1995: 116; 丘昌泰，民 90：338-339）：

- 1、明確說明服務的目標。
- 2、必須建立一致性與偏好性的量化指標。
- 3、保證資料的可比較性。
- 4、建立結果公布的機制。

此外，根據美國會計總署的調查，績效管理成功的要件為（Newcomer and Downey，1997：4-5；丘昌泰，民 90；339 - 340）：

- 1、對於績效資料要有清晰的期望：

許多聯邦機關實施績效管理的經驗顯示，各機關的領導者與資深管理者對於績效資訊的提供有相當的疑慮，特別是當這些資料準備對外公布時，各機關的首長大都持著相當的疑慮。另外，

如果該績效資訊與資源的配置有相當關係，則提供資訊對於他爭取預算有所障礙，這也構成阻礙推動績效管理的阻力。

## 2、 對於績效資料的蒐集與應用要有足夠的誘因：

績效管理涉及機關的任務、策略規劃、策略目標、預算編列、績效指標等工作，這一繁複的過程如果沒有提供強有力的誘因，事實上很難推動績效管理活動。根據美國會計總署的調查，38%的幕僚人員曾經參與績效管理目標的設定，但 57%的幕僚人員的意見並未充分受到尊重，55%的聯邦管理者指出：他們對於績效管理的成敗要負責任。由此看來，未能充分參與和責任過於沈重都無法激起誘因。

## 3、 對於績效管理要有熟練的技巧：

根據調查，五分之二的聯邦官員認為他們需要接受有關績效管理的訓練。然而，他們需要的知識與技巧到底有哪些呢？策略規劃、組織文化改變的技巧、面對多元利害關係人諮詢與妥協技巧、績效衡量的資訊系統、計畫活動的成本分析法，激勵員工使用績效指標資料的方法、績效預算等。

## 4、 對於績效管理者要有公正的權威性：

到底負責推動績效管理的聯邦管理者是否有足夠的權威決定哪些項目應該建立績效指標？調查顯示，僅少於半數的官員有這樣的決策權，多數是沒有擁有這種權威性。

## 5、 最高決策者的認同與支持：

績效管理如果沒有最高決策者的支持與認同，無論績效管理者如何努力，都不會產生明顯的成效：第一、成立「績效評估小組委員會」(Performance Review Sub - Committee)，客觀地評析政策績效；第二、配置績效評估功能於現行所有的服務委員會；第三、創造非正式的管理者與會員團體評估政策與績效 (Fenwick, 1995:129-130)。

## 6、 必須培養互信與自主的組織文化：

必須要培養互信與自主的組織文化，不能採用嚴格的控制文化；績效管理可以是一種懲罰的措施；關鍵就在於如何培養實施績效管理的文化。

### 二、 績效標準

績效的標準是績效管理制度的核心，此標準必須是與工作有關的標準，必須要客觀的並且符合法律的規定。同時，績效評估的標準必須要與工作者有適當的溝通，使工作者清楚的瞭解工作的內容。技能、知識與能力、個人的特質、實際的工作行為與結果都是績效評估的標準。（傅岳邦，民 91：8-9）有學者認為績效管理的評估標準包括以下五個（Noe，2000：279-282）：

#### （一）與策略一致

與策略一致的原則是要求績效管理制度能夠提供指引，以引導員工對組織成功貢獻一己之力。如果組織強調服務顧客，那麼它的績效管理制度就必須要能夠評估員工如何為顧客提供優質的服務。

#### （二）效度

係指「績效量度」(Performance Measure) 評估績效所有相關面向的程度，通常被稱為「內容效度」(Content Validity)。效度就是關切如何將實際職務績效和職務績效量表的重疊程度最大化。如果一個績效量表無法評量績效的所有成有層面，那麼這個績效量表就有缺點。

#### （三）信度

所謂信度係指績效量表的一致性，通常是指不同人辦理員工績效時所獲得結果趨於一致。

#### （四）可接受度

係指使用績效量度者接受它的程度。許多績效量表兼具

信度及效度，但是它耗費了管理人員太多時間，因而為管理人員所拒絕使用，故一個績效量表被接受程度往往決定逾期公正性，而績效管理的公正性往往是個主觀感受的問題。

#### (五) 明確性

係指績效量表能夠明確指引員工瞭解他們被期待的是甚麼，以及如何去符合期望的程度。如果一個量表對於員工應協助組織的目標是甚麼不夠具體化的話，那麼就很難達到策略目標，此外，如果量表無法點出員工的績效問題所在，也無助於員工導正其績效。

### 參、公部門建立績效管理制度之原則

如前所述，我國公務人員考績制度現仍存在著許多缺失，而公務機關在面對變革的趨勢下，為提昇國家競爭力，必須由提高行政效率著手，而提高行政效率，則必須建立政府機關的績效管理制度，以考評公務人員的工作績效。因此，落實考績制度的原則與方向，應從下面二個觀念來思考：

#### 一、建立績效管理文化

企業性政府強調成果導向，政府必須以績效向納稅人負責，績效就是一種行政責任，聯合國經濟發展與合作組織（OECD, 1997）的政府改革主軸就是策略管理與績效管理，使政府組織展現績效以合理化自己為何存在，英國政府過去改革的最顯著成效之一就是轉變文官重視績效管理文化。而人力資源管理引導文官內化績效管理文化的改革方向有：（施能傑，民 88：23-24）

- (一) 充分結合績效評估、薪資與訓練三個環節。績效管理過程是包括自組織設定策略、建立績效面向和評估績效等三個階段的流程，績效包括個人、團隊和組織層面，評估結果

一方面用協助組織建立改善或增進績效的計畫，文官可因之規劃終身學習的內容，另一方面績效顯著優異的個人或團體也應運用不同形式的獎金或獎勵制度給予合理肯定，創造一個追求績效且相互合作的文官文化。

- (二) 正視無績效人力和違反服務倫常人力的處理。政府不能容許無效人力的繼續存在，公務人力不能在現職上發揮績效的原因固然很多，但是絕不應容許此種浪費人事成本的現象存在。未來的重心必須一方面給予管理人員更多樣化的管理工具，協助無效人力的改善或辭退，另一方面則將減少無效人力視為是機關和管理者績效內涵之一環。
- (三) 積極與公務人員組織共創績效管理文化。公務人員常以政府不是營利企業而否定工作績效衡量的可能性，但是，證諸其他國家積極推動績效管理文化的事實，均能達到一定成效。因此，未來在作法上，應以務實和調整的策略建立組織與個人績效體系，並將高階和中層管理者適任與否的重要標準包含其領導的單位或機關之績效，過程上則引導公務人員的共同參與，積極與公務人員組織溝通，減少抗拒疑慮，創造雙贏。

## 二、建立理想的績效評估制度

公共組織的運作主要是提供公共服務給一般民眾，但同時也包含幾種職責：公共經費的使用必須符合既定的程序；資源必須有效的使用；資源的使用可達成預期的結果，誰得到好處及公平使用服務的問題。要處理這些職責的歸屬及完成程度，必須要透過組織的績效評估，以使瞭解組織做了那些事，通常這種測量組織活動的績效是否達成預期目標程度的評估過程，稱之為績效管理。績效管理它是確保下列事項的整個過程 ( Nutley & Osborne, 1994 ) : ( 陳金貴，民 89 : 41 )

1. 績效評估是任何方案不可缺少的部分。
2. 對搜集的資料及其分析和使用是可以理解的。
3. 績效評估的結果可以用於告知方案規畫和執行的所有階層。
4. 績效評估的過程被導向於促使績效改進。

由於績效管理是組織努力去達成目標的系統性的整合體，因此它包括組織績效所有部分的完整監控、審核及評鑑，使得績效管理的組成部分成為長期建立的管理工具，這些組成部分分述如下 ( Shafritz & Russell , 1997.298 )：

1. 明確和可測量的組織目標描述。
2. 績效指標和組織績效測量的系統性使用，以評估組織的產出。
3. 個別員工的績效評估的運用，以協助和調整他們工作的努力方向，使之趨向於目標的達成。
4. 使用績效誘因，譬如運用功績俸以獎賞趨向組織目標的個人努力結果。
5. 將人力和財務資源的分配，連結於每年的管理或預算程序中。
6. 定期評估每個規劃過程的結果，去檢視其目標是否達成及其績效是優於或劣於原先計畫的績效，如此可創造一種回饋的作用，以幫助新的管理程序的重新設計。

在評估組織績效時，除了要有明確的目標做為導向外，更需要使用績效指標做為衡量的基準，這些指標是管理績效的工具，可以用來劃分績效的層級，但它們決不是評估的目標，這是因為有許多接受評估的機關，為了得到較好的評估結果，以滿足各項指標的要求，當做機關施政的目標，造成為評估而行事的目標錯置的結果，因此在設計和使用指標時，各行政機關必須格外小心。

組織的績效指標通常包括經濟、效率、效果三種，但也有學者認為針對公共組織應增加公平為第四種指標( Nutley & Osborne, 1994; Rouse, 1997 )。經濟指標是指在特定的品質要求下，用來生產

服務或執行政策所使用的資源應該是最底的花費，也就是說付給員工的薪資和購買設備及管理活動等的費用應有最合理的考量。效率指標是指在特定的輸入層級中，服務的生產或輸送所達到的最大的可能輸出結果，譬如美術館的使用人數，學校的教師和學生的比例。效果指標是指關切組織目標的達成，譬如政策目標是否達成，預算是否有效執行，使用者是否滿意。公平指標是確保服務輸出的分配與政府政策的一致性，也就是指政府提供服務的程度必須公平的分配給預定的個人或團體，譬如使用者在地理區的分佈情況，使用者在不同客戶群的分佈情況。通常這些指標不是獨立運作，而是有其相互關係性，譬如政府所提供的服務花費甚少，合於經濟指標，但是卻因未能達成組織目標，而不合於效果指標；或是合於效果指標的目標達成了，但卻花費過鉅，而不合效率指標，因此設計指標時，必須要同時考慮各指標的相互影響性。

綜上所述，一個好的組織績效評估系統，為了幫助機關搜集期待的評估消息，必須使用不止一種的測量工具，要針對機關的不同特質加以評估，譬如員工的活動，不同活動間的關係、活動所產生的服務，以及利害關係人對活動的認知。這些不同面的評估結果的結合，可做為機關績效指引。但是這些績效評估必須順從特定的規則，要成為合宜的績效評估的指標應符合下列的標準（Schedler, 1998:1638）：（陳金貴，民 89：41-42）

1. 適合性：根據綜合性和系統性的方案設計所搭配的評量標準，可以避免過多的資訊。
2. 充分性：評量標準對行政活動和方案所有面向，提供一個滿意的答覆。
3. 有用性：評量標準能配合方案需求以及政治和管理的需求。
4. 可行性：評量標準可以在何合理費用下運作。

5. 適時性：評量標準可以在要求的時間內運作。
6. 簡單化：儘可能使用最低數額的評量標準。

#### 肆、實施方式

一般而言，負責評估員工績效的主導者有很多，諸如部門單位的主管 (Managers)、員工的同儕 (Peers)、員工的部屬 (Subordinates)、被評估的員工本身 (Self)，以及工作場所的顧客 (Customers) 等等。組織不同的評估設計按照主導者的標準可以分為以下二大類 (Daley, 1998: 372-374)：(傅岳邦，民 91：11-12)

##### 一、內部評估方面

###### (一) 自我評估 (Self-Appraisals)

只有員工自己知道自己工作的表現為何，需要什麼樣的改進，自我評估技術適合於發展性評估。

###### (二) 同儕評估 (Peer Appraisals)

同儕評估通常在軍事機關或是學術機構使用，在這些機構使用同儕評估比監督者評估來得有效。

###### (三) 下屬評估 (Subordinate Appraisals)

下屬可能評估管理者的工作績效，其焦點在於管理者是否經常與下屬溝通與發展。

###### (四) 多元的評估 (Multiple Raters)

監督者與團隊管理者參與組織的多元績效評估，可以瞭解組織與工作者之間的相互關係。

##### 二、外部評估方面

使用多元的外部評估需要高度的依賴評估者對於個人工作的知識以及績效評估過程的瞭解，所以，評估者的訓練就顯得很重要。

(一) 人事人員 (Personnel Officials) 與諮詢者 (Consultant) 評估

人事人員與諮詢者參與績效的評估，因為績效評估與工作分析的過程相似，評估員工的績效層級與制定職位的工作責任相同，而通常是以評估工作績效代替工作責任的制定。

(二) 顧客評估 (Client and Customer)

公共部門的外部顧客即一般人民，其支付稅金，並擁有投票權。外部顧客對於公共部門提供服務的評估，經常在於公共部門機構執行的合法性與其人事問題等項上。

### 第三節 各國公務人員考績制度

本節將就主要先進國家英國、美國、法國、德國、日本等五國摘要的說明其考績制度之特色，並彙整後擷取各國值得我國借鏡之處，以作為改進我國考績制度之參考（洪國平，民 87：49-67）

## 壹、各國考績制度的特色

### 一、英國公務人員考績制度的特色

#### （一）不同層級人員適用不同考績表

英國公務人員考績，依其層級對象之不同，而採用不同的考績表，A 種考評表，適用於書記官（Clerical Officers）以上，副司處長（Assistant Secretary）以下之文官，而 B 種考評表，適用於理書記官（Assistant Clerical）以下職員（許濱松，民 82：132-133），由於公務人員層級不同，其職責程度及工作性質亦有所不同，因此適用不同的考績表較能確實考核受考評者的工作績效。

#### （二）不同機關或職務採用不同考評因素

英國公務人員考績表內之考評因素，除重要部分統一加以規定外，准許各部在必要情形下得酌情增訂特殊因素的考評內容，以適應特殊需要。機關或職務性質不同，採用不同的考評因素，較能符合實際需要。

#### （三）注重潛能評估

英國公務人員考績除了個人之績效考評外，亦包含個人發展潛能之評估，以瞭解受考評者之發展潛能及其可能晉升至何種等級之職務為宜，俾可作為人才培育之重要依據。

#### （四）實施「品評面談」（Appraisal Interview）

英國公務人員考績過程中實施「品評面談」，可增進主管與部屬有效的溝通，共同討論有關工作績效的優缺點，並研究改進工作績效的作法，以達成考評的目的（許濱松，民 82：138）。

### （五）實施「績效報酬制」(Performance Related Pay)

英國政府為增進機關工作效率，不再採取固定的獎勵標準，來酬賞表現優異的員工，認為個人薪俸應視其績效而定，使績效較高者獲得較高之獎勵（范祥瑋，民 86：63）。

### （六）發揮發展性功能

英國公務人員考績之作用，主要作為受考評者是否適任現職，職務需否調整，需否參加訓練，有無發展潛能與是否適於晉升等的重要參考。因此可透過考績的結果對具有發展潛能的人員予以培植，對優秀人員予以晉升，不適任現職人員予以調整職務或加強其職務訓練，使公務人員考核、訓練與升遷能有效結合，以達成人盡其才，適才適所之目的（許濱松，民 82：135-168）。

## 二、美國公務人員考績制度的特色

### （一）以「績效」為考績之主要依據

考績標準 (Performance Standard) 的設定，主要是依據工作分析所得的結果而定，亦即就整個職位的工作目標、關鍵因素 (Critical Element) 及其他與職位有關之因素，全盤考量而建立；而績效考核 (Performance Appraisal) 應以下列為標準：1、確立客觀考績標準以提高考績之公正客觀性。2、揭示工作之考績標準及關鍵因素 (為決定該職位工作成效的最重要因素)。3、訂定績效標準以辦理考績。4、績效優良之公務人員予以獎勵，績效不佳者，予以輔導改進。5、輔導改進一次無效者，應予調任、降級或免職（許南雄，民 91：499-500）。

### （二）公務人員參與考績標準 (Performance Standard) 之訂定

考績標準先由工作人員草擬，再與其考核之主管人員研商擬定，故所訂定的考績標準較為具體可行。

### （三）落實員工面談（Interview）及績效評鑑討論

考評過程的「員工面談」及「績效鑑定討論」，由於採取雙向溝通方式，可促進雙方對考評結果的信任，同時在考評過程中，主管與部屬的溝通、會商，可使員工及早發現自己的缺失而即時補救，主管亦可給與必要的協助，能有效落實績效評估效果。

### （四）落實平時考核

關鍵因素與考績標準訂定後，於考績年度開始時，主管即對部屬加以考核與記錄，主管對美一部屬均有一考核手冊，可隨時就部屬工作情形予以摘要記錄。平時考核一年分三次辦理，每三個月一次，第四次併入年度考績辦理。考核檢查時應就部屬的工作表現與手冊上的紀錄與績效標準比對，同時讓部屬知悉。

### （五）有效發揮考績應有功能

美國公務人員考績，在人事行政上之應用，主要作為公務人員訓練、獎勵、調升、晉俸、晉升、降級、留任及免職之依據，其結果不僅具有評估性功能，更兼具發展性的價值。

### （六）考績救濟司法化

美國公務人員考績結果如作出不利於受考評者之處分，可向客觀超然之功績制度保護委員會尋求救濟途徑，利用聽證程序，使兩造雙方均能充分表達其意見，如不服功績制度保護委員會的決定，可再向聯邦上訴法院上訴，透過嚴謹的司法程序之審理，採取二級制之考績申訴制度，對公務人員權益可獲得有效之保障。

## 三、法國公務人員考績制度的特色

### （一）考評項目依據職務之不同而異其規定

針對全國區分為A、B、C、D四職類職務，設計不同的考績項目，並依各機關職務之特殊性質，規定其得各自訂定考評

項目，其考評項目主要是基於公務人員的行為分析，因此所設定的考評項目，較能符合實際所需，考評結果較為正確。

#### （二）考績評定應「敘明評語」

各受考評者之考績，尤其直接主管會商於上級主管後辦理初評。依規定各級主管人員應在評定分數時附具詳細評語，並在總評前，將考績表交由受考評者閱讀，且必須送人事管理協議會審議，如認為考評不公平時，可要求修正。考績報告由首長核定，考績分數應通知受考評者；如受考評者提出請求，人事管理協議會須將考績總評通知受考評者（許濱松，民 82：544）。

#### （三）考列「遠超出正常」、「超出正常」者不致浮濫

除某層級人數少於三十人者，可另適用特殊的平均準則外，一般公務人員考績分數以一 0 0 分為正常者之評分，考績的最終評分，以該項平均分數為中心加以評定，考績結果不致造成「遠超出正常」、「超出正常」者有浮濫之現象。

#### （四）考績結果之運用

凡考績結果合於標準以上者，依俸給制度規定晉敘俸級。成績較標準優良者，並得依其服務成績縮短晉俸期間，提前予以晉敘。如成績長期在八十五分以下（一般公務人員考績分數以一 0 0 分數為正常者之評分）或考列六十分以下者，得予免職。考績之結果除上述規定辦理外，並得作為調職之參考。

#### （五）考績救濟

所有考績結果採辦公開制，由考績機關將考績分數，通知其本人及人事管理協議會，但不作普遍之公布。公務人員對於考績分數有異議者，得向人事管理協議會提出申訴，協議會認為必要時，得建議機關首長更改考績分數，但不能做判決。人事管理協議會只有建議權，是否更改仍由機關首長決定之。

#### 四、德國公務人員考績制度的特色

##### (一) 採取務實彈性的做法

德國公務人員考績制度係視職務與個人情況需要辦理，不必

每年定期考評，同時准許各機關例外之作法，且考評之主要對象為五十歲以下之公務人員，由此可知，德國公務人員考績的作法與其民族性有關，較為務實並具有彈性。

##### (二) 考評過程民主化

德國公務人員考績制度先進之處，在於其考考評之結果能事先與受考評者作充分溝通之討論，可使員工及早發現自己的缺點，而及時補救，主管亦可以給予必要的協助，使考評能真正落實，並促進雙方對考評結果的信任。

##### (三) 考績結果之運用

考績主要之作用，在於決定公務人員之升遷，並作為調整職務之依據，凡考績優異者，可優先考慮晉升較高基本薪資與職務等級，考績結果正常及任同一職務甚久者，多考慮予以調派，至於俸級之晉敘，係依例為二年晉敘一級，與考績無關（傅肅良，民 78：253）。

#### 五、日本公務人員考績制度的特色

##### (一) 考績制度分殊化

日本除國家公務人員法和地方公務人員法中所規範之基本原則外（中央機關尚須遵守「勤務成績之評定程序及記錄之相關政令」和人事院規則（勤務評定的基本準則），各機關均可自行訂定適用於本機關的考評規則，因此其考評制度具很大的分殊性。且各機關在訂定考評計畫時，除可充分考量前述客觀因素外，尚可將其機關特色或其他主觀因素均納入考量，故其考評制度不但

能配合機關業務特色，並較能符合需求。

#### （二）考評項目多元化

日本公務人員考績係依不同職務訂定不同的考評項目，由於不同層級人員職責程度不同，不同性質職務之工作要求亦有所差異，例如領導能力可能是主管人員必備要件之一，但基層職員卻不一定需要具領導能力。因此，日本公務人員考績制度，不但較具彈性，亦較能確實考評工作人員之工作績效。

#### （三）考評程序科學化

日本公務人員考績制度之考評程序，不論中央或地方，大致均可分為評定、調整及確認等三個階段，即在於防止專斷及易於修正不當之評定結果，考核者在評定考績時，必須遵守一定的作業規範，使得人為因素在考評時產生的影響儘量降低。

#### （四）考評結果合理化

日本公務人員考績對於考列 A 與 B 等第之比例，均有明確之限制，因此，主管在評定考績時，限於考列最優之人數有一定之比例，經由受考評者相互評比，考評結果即可均勻分布於各個等第。

#### （五）考績與訓練、遷調相結合

就理論而言，考績結果除可消極地作為獎懲之依據，在積極方面，更可作為人員在職訓練或調整職務以達適才適所之目標之參考。日本各機關首長對於所屬人員之考績結果均應採取是當之措施，對於考評成績優良者，予以優厚的獎勵，以提高工作士氣，對於成績不良者予以指導，並施以訓練或調整其職務，以增進機關之工作效率。

## 貳、各國考績制度值得我國借鏡之處

### (一) 以績效為考績依據

美國公務人員考績制度，考績標準的設定後，即就整個職位的工作目標、關鍵因素（Critical element）及其他與職位有關之因素予以全盤考量後予以績效考核。英國之考績，實施「績效報酬制」（Performance related pay），英國政府為增進機關工作效率，不採取固定的獎勵標準來酬賞表現優異的員工，認為個人薪俸應視其績效而定，使績效較高者獲得較高之獎勵。

### (二) 發揮發展性及評估性功能

英國考績主要作為是否調整，是否參加訓練，有無發展潛能與是否適於晉升等的重要參考。因此可使公務人員考核、訓練與升遷能有效結合。美國考績主要作為公務人員訓練、獎勵、調升、晉俸、晉升、降級、留任及免職之依據。德國考績制度，在於其考評之結果能事先與考評者作充分溝通之討論，可使員工及早發現自己的缺點，而及時補救。日本考績可作為人員在職訓練或調整職務以達適才適所之目標之參考，對於成績不良者予以指導，以增進機關之工作效率。故上述各國之考績功能除具有評估性功能外，兼具發展性及綜合性功能。

### (三) 考評項目具有彈性

英國考績依其層級對象之不同，而採用 A、B 二種不同的考績表；其考評因素，亦依機關或職務之不同，採用不同的考評因素，較能符合實際需要。美國考績針對職位不同，由主管與部屬共同訂定關鍵因素及考績標準，並依據關鍵因素及考績標準加以考評。法國考績依 A、B、C、D 四職類職務性質之不同，設計不同的考績項目，並依各機關職務之特殊性質，規定其得各自訂定考評項目。日本考績亦依不同職務訂定不同的考評項目。上述各國之考評項目不但具有彈性，亦能確實考評受考評者之工作

績效。

#### (四) 考評過程民主化

英國考績過程中實施品評面談；美國考績過程中實施員工面談及績效鑑定討論；德國考績於其考評結果前，事先與受考評者作充分溝通討論。上述各國之考評過程民主化，與受考評者實施考績面談，可使員工能及早發現自己的缺點協助其即時改進，能促進機關工作績效。

#### (五) 考績各等第比例合理

法國考績一般公務人員考績分數以一 0 0 分為正常者之評分，考績的最終評分，以該正常者之評分為中心加以評定，考績結果不致造成浮濫之現象。日本考績對於考列 A 與 B 等第之比例，均有明確之限制，主管在評定考績時，限於考列最優之人數有一定之比例，可減少浮濫之情形。

#### (六) 考績評定敘明評語

法國公務人員考績制度規定各級主管人員應在評定分數時附具詳細評語，並在總評前，將考績表交由受考評者閱讀，且必須送人事管理協議會審議，如認為考評不公平時，可要求修正，因此，可使受考評者瞭解評定該等第之理由，有助於改進缺失，提高機關行政績效。

## 第三章 我國公務人員考績制度

### 第一節 公務人員考績制度介紹

公務人員考績法暨其施行細則係我國公務人員考績制度的主要呈現，以下將就該法暨其施行細則主要內容作一簡要介紹：

#### 一、考績宗旨（本法第二條）

公務人員考績應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核。其揭櫫了考績的宗旨在於公正客觀地獎優汰劣之精神。

#### 二、考績種類（本法第三、四條）

公務人員考績種類，可分為三種：

##### （一）年終考績

係指各官等人員，於每年年終考核其當年一至十二月任職期間之成績。

公務人員任現職，經銓敘審定合格實授至年終滿一年者，予以年終考績；不滿一年者，如係升任高一官等職務，得以前經銓敘審定有案之低一官等職務合併計算，辦理高一官等之年終考績；如係調任同一官等或降調低一官等職務，得以前經銓敘審定有案之同官等或高官等職務合併計算，辦理所敘官等職等之年終考績。但均以調任並繼續任職者為限。

具有公務人員任用資格之政務人員、教育人員或公營事業人員轉任公務人員，經銓敘審定合格實授者，其轉任當年未辦理考核及未採計提敘官職等級之年資，得比照前項經銓敘審定合格實授之年資，合併計算參加年終考績。

##### （二）另予考績

係指各官等人員，於同一考績年度內，任職不滿一年，

而連續任職已達六個月者辦理之考績。依法辦理辭職、資遣、退休、死亡或留職停薪者，任職如以達六個月則得隨時辦理另予考績。

### (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。此種考績不必等到年終辦理，再公務人員平時有重大功過時，即得辦理。專案考績不得與平時考核功過相抵銷。

### 三、考評項目（本法第五條）

年終考績應以平時考核為依據。平時考核就其工作、操性、學識、才能行之。前項考核之細目（如表 3-1），由銓敘機關訂定。但性質特殊職務之考核得視各職務需要，由各機關訂定，並送銓敘機關備查。考核項目中「工作」，占考績總分數百分之五十；「操行」占考績總分數百分之二十；「學識」及「才能」各占考績總分數百分之十五（施行細則第三條）

表 3-1 公務人員考評項目表

公務人員考評項目表											
(50分) 作 工										目 項	
民便	造創	究研	調協	勉勤	責負	動主	法方	效時	量質	目 細	
隨到隨辦利民便民	處理人民申請案件能否 創見	對應辦業務有無創造及 討悉心研究力求改進	對應辦業務能否不斷檢 加強連繫和衷共濟	能否配合全盤業務進展 不遲到早退	能否認真勤慎熱誠任事	能否任勞任怨勇於負責 積極辦理	能否不待督促自動自發 執簡馭繁有條不紊	能否運用科學方法辦事	能否依限完成應辦之工 作	處理業務是否精確妥善 暨數量之多寡	標 準
										5	直屬或上級長官評分
										4	
										3	
										2	
										1	
										分 項	
(15分) 能 才			(15分) 識 學			(20分) 行 操				目 項	
能體	踐實	達表	修進	解見	驗學	尚好	情性	正廉	誠忠	目 細	
任繁劇工作	體力是否強健 能否勝 行不懈	作事能否貫徹始終力 詞是否詳實清晰	敘述是否簡要中肯言 識技能	能否勤於進修充實學 見解是否正確能否運用科 學頭腦判斷是非分析因果	對本職學識是否充裕 經驗及常識是否豐富	是否好學勤奮及有無 特殊嗜好	是否敦厚謙和謹慎誠 懇	是否廉潔自持予取不苟 大公無私正直不阿	是否忠於國家及職守言 行一致誠實不欺	標 準	
										5	直屬或上級長官評分
										4	
										3	
										2	
										1	
										分 項	

資料來源：行政院人事行政局，公教人員人事管理資訊系統

#### 四、考績等次及獎懲

公務人員考績，依具體事蹟及分數之多寡，區分為四個等次，並以一百分為滿分（本法第六、七、八條），其考績等次及獎懲結果詳如表 3-2：

表 3-2 考績等第獎懲表

種類 等第	年終考績	另予考績
甲等 (80 分以上)	1. 晉本俸或年功俸一級，並給予一個月俸給總額之一次獎金。 2. 已晉敘年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。	給與一個月俸給總額之一次獎金。
乙等 (70-79 分)	1. 晉本俸或年功俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金。 2. 已晉敘年功俸最高俸級者，給與一個半月俸給總額之一次獎金。	給予半個月俸給總額之一次獎金。
丙等 (60-69 分)	留原俸級	不予獎勵
丁等 (不滿 60 分)	免職	免職

資料來源：筆者自繪

#### 五、考績列等之條件

公務人員年終考績，應就考績表按項目評分，其考績擬列甲

等者，除本法及本細則另有規定應從其規定者外，並須受考人在考績年度內具有本法施行細則第四條規定特殊條件各目之一或一般條件二目以上之具體事蹟，始得評列甲等。

因特殊條件或一般條件各目所列優良事蹟，而獲記功一次以上之獎勵者，該優良事蹟，與該次記功一次以上之獎勵，於辦理年終考績，僅應擇一採認。

公務人員在考績年度內，有左列情事之一者，不得考列甲等：

- (一) 曾受刑事或懲戒處分者。
- (二) 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。
- (三) 平時考核獎懲抵銷後，累積達記過以上處分者。
- (四) 曠職一日或累積達二日者。
- (五) 事、病假合計超過十四日者。
- (六) 辦理為民服務業務，態度惡劣，影響政府聲譽，有具體事實者。

## 六、考績升等

各機關參加考績人員任本職等年終考績，具有左列各款情形之一者，取得同官等高一職等之任用資格：

- (一) 二年列甲等者。
- (二) 一年列甲等二年列乙等者。

前項所稱任本職等年終考績，指當年一至十二月任職期間均任同一職等辦理之年終考績。另予考績及以不同官等職等併資辦理年終考績之年資，均不得予以併計取得高一職等升等任用資格。但以不同官等職等併資辦理年終考績之年資，得予以併計取得該併資之較低官等高一職等升等任用資格。

## 七、獎懲標準

各機關辦理公務人員平時考核及專案考績，分別依左列規定：

(一) 平時考核：獎勵分嘉獎、記功、記大功；懲處分申誡、記過、記大過。於年終考績時，併計成績增減總分。平時考核獎懲得互相抵銷，無獎懲抵銷而累積達二大過者，年終考績應列丁等。

(二) 專案考績，於有重大功過時行之；專案考績不得與平時考核功過相抵銷。其獎懲依左列規定：

1、一次記二大功者，晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與一個月俸給總額之獎金；已敘至年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之獎金。但在同一年度內再因一次記二大功辦理專案考績者，不再晉敘俸級，改給二個月俸給總額之一次獎金。

2、一次記二大過者，免職。

一次記二大功之標準如下：

- (1) 針對時弊，研擬改進措施，經採行確有重大成效者。
- (2) 對主辦業務，提出重大革新具體方案，經採行確具成效者。
- (3) 察舉不法，維護政府聲譽或權益，有卓越貢獻者。
- (4) 適時銷弭意外事件，或重大變故之發生，或已發生而措置得宜，能予有效控制，免遭嚴重損害者。

- (5) 遇案情重大案件，不為利誘，不為勢劫，而秉持立場，為國家或機關增進榮譽，有具體事實者。

一次記二大過之標準如下：

- (1) 圖謀背叛國家，有確實證據者。
- (2) 執行國家政策不力，或怠忽職責，或洩漏職務上之機密，致政府遭受重大損害，有確實證據者。
- (3) 違抗政府重大政令，或嚴重傷害政府信譽，有確實證據者。
- (4) 涉及貪污案件，其行政責任重大，有確實證據者。
- (5) 圖謀不法利益或言行不檢，致嚴重損害政府或公務人員聲譽，有確實證據者。
- (6) 脅迫、公然侮辱或誣告長官，情節重大，有確實證據者。
- (7) 挑撥離間或破壞紀律，情節重大，有確實證據者。
- (8) 曠職繼續達四日，或一年累積達十日者。

## 八、考績程序

各機關辦理公務人員考績，其程序如下：

### (一) 評擬

各機關辦理公務人員考績，應由人事主管人員查明受考人數，分別填具考績表有關項目，送經各該主管人員，檢同受考人全年平時成績考核紀錄表(如表 3-3)，予以評擬，依規定加註意見，予以逐級評分簽章，彙送考績委員會初核(施行細則第十八條)。

表 3-3 公務人員平時成績考核紀錄表

（機關名稱）公務人員平時成績考核紀錄表 （考核期間：年 月 日至 月 日）						
單位		職稱		姓名		官職等級
工作項目						
考核項目	考 核 內 容	考核紀錄等級				
		A	B	C	D	E
工作知能及公文績效	嫻熟工作相關專業知識，且具有業務需要之基本電腦作業能力及外語能力，並能充分運用。公文處理均能掌握品質及時效，臨時交辦案件亦能依限完成。					
創新研究及簡化流程	對於承辦業務能提出具體改進措施，或運用革新技術、方法及管理知識，簡化工作流程，提升效能效率，增進工作績效。					
服務態度	負責盡職，自動自發，積極辦理業務，落實顧客導向，提升服務品質。發揮團隊精神，對於工作與職務調整，及與他人協調合作，能優先考量組織目標之達成。					
品德操守	敦厚謙和，謹慎懇摯，廉潔自持，無驕恣貪惰，奢侈放蕩，冶遊賭博，吸食毒品，足以損失名譽之行為。					
領導協調能力	具判斷決策溝通協調能力，並能傳授知識、經驗、技能，適當指導同仁，且經常檢討工作計畫執行情形，達成預定績效目標。（主管職務始填列）					
年度工作計畫	工作計畫按預定進度如期完成或較預定進度超前，充分達成計畫目標，績效卓著。					
個人重大具體優劣事蹟						
面 談 紀 錄						
機關首長綜合考評及具體建議事項				單位主管綜合考評及具體建議事項		

資料來源：行政院人事行政局網站，公告事項，91.12.26

## (二) 考績委員會初核

各機關辦理考績，應組織考績委員會執行初核，並由機關長官執行覆核，經由主管機關或授權之所屬機關核定，送銓敘部銓敘審定。但非於年終辦理之另予考績或長官僅有一級，或因特殊情形報經上級機關核准不設置考績委員會時，除考績免職人員應送經上級機關考績委員會考核外，得逕由其長官考核。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（施行細則第十四條）。考績委員會委員五人至二十一人，除本機關人事主管人員為當然委員及第三項所規定之票選人員外（即考績委員每滿三人應有一人由本機關人員票選產生之），餘由機關首長就本機關人員中指定之，並指定一人為主席（考績委員會組織規程第二條）。

## (三) 機關長官覆核

機關長官覆核所屬公務人員考績案，如對初核結果有意見時，應交由考績委員會復議。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（施行細則第十九條）。

## (四) 主管機關或授權之所屬機關核定

所稱主管機關，係指總統府、國民大會、國家安全會議、五院、各部（會、處、局、署與同層級之機關）、省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣（主）政府及縣（市）議會（本法第十四條）。

## (五) 銓敘部銓敘審定

公務人員考績案，送銓敘部銓敘審定時，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分（本法第十六條）。

(六) 通知受考人

各機關考績案經核定後，應以書面通知受考人。

(七) 疑義之重行審定

各機關或受考人於收受考績通知後，對考績等次以外之其他原因，如有疑義時，得於收受通知之次日起三個月內詳敘理由，檢附有關證明文件，由服務機關造具更正清冊，報送主管機關重行核定並送銓敘部銓敘審定。

(八) 考績結果之執行

年終辦理之考績結果，應自次年一月起執行；一次記二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（本法第十八條）。

九、考績之救濟

公務人員保障法於民國八十五年十月十六日公布施行，復於九十二年五月二十八日修正公布，有關公務人員權益之保障，得依該法所定申訴、再申訴或復審、行政訴訟之程序請求救濟。依該法規定不服考績考列乙等或丙等者（係屬管理措施），得於考績通知書送達之次日起三十日內向服務機關提起申訴；不服服務機關函復者，得於函復送達之次日起三十日內向公務人員保障暨培訓委員會提起再申訴。另依據大法官會議第二四三號解釋，依公務人員考績法或相關法規之規定對公務人員所為之免職處分（如：年終考績考列丁等或專案考績一次記二大過），足以改變公務人員身分關係，公務人員認為該行政處分違法或不當，得依該法於行政處分送達之次日起三十日內經由原處分機關向公務人員保障暨培訓委員會提起復審。對於復審決定，當事人如不服，得於決定書送達次日起二個月內，依法向行政法院提起行政訴訟以為救濟，使公務人員之權益獲得更有效之保障。

### 第三節 現行考績制度之缺失與檢討

考績制度之良窳，對公務人員士氣的激勵，有著莫大的影響，我國公務人員考績法雖歷經多次修正，尤以民國九十二年各行政機關全面實施績效獎金制度之際，公務人員考績制度仍有若干瓶頸值得檢討與突破之處，茲綜合檢討分析如下：

#### 一、考績功能有限

依公務人員考績法之規定，現行考績之功能僅具有：決定公務人員能否獲得獎金、晉級（考列甲等、乙等或一次記二大功）；是否遭受免職（考列丁等或一次記二大過）；影響公務人員之升等（二年列甲等或一年列甲等二年列乙等者）。以上功能均屬消極獎懲措施的評估性功能，理想的考績制度除應具備評估性功能外，更應發揮積極性的發展性功能及綜合性功能；即考績亦可作為員工訓練、生涯規劃，以增進其工作潛能、成長、生產力、技能、工作滿足感及對組織的向心力；同時由考績結果，對於工作績效不佳之人員，主管可施以工作輔導，以改進其缺點，預防組織之潛在問題，以擬定未來工作目標，從而提高工作績效，此乃有待補強之處。

#### 二、考列甲等人數比例浮濫

民國七十六年新人事制度實施前之考績法規，對年終考績考列甲等人數雖無限制，但實際上各機關參加考績考列甲等人數均未逾二分之一；惟新人事制度實施後，配合公務人員考績法第六條及其施行細則第四條有關考列甲等具體條件之規定，只要符合規定即可考列甲等，因此考績考列甲人數逐年升高（如圖 3），此種考績結果，已失卻制度設計原意。同時公務人員考績考列甲等人數比例，實與目前人民對於政府機關行政效能普遍不佳之印象，顯有極大之差距。

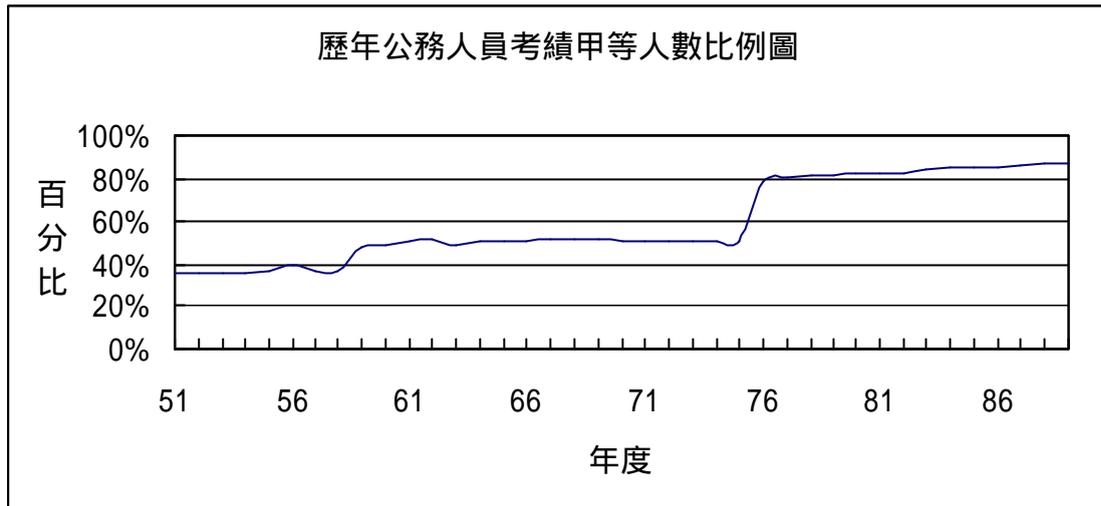


圖 3 歷年公務人員考績甲等人數比例圖

資料來源：筆者根據銓敘部銓敘統計年報繪製

### 三、考評因素之設計缺乏彈性

考績制度要做到準確客觀之考核，考評因素之訂定十分重要。在英、美、法、日等國之公務人員考績制度，其考評因素多針對職務之重要性質與職位之高低，而作不同之設計，反觀我國，依現行公務人員考績法暨其施行細則之規定，考績之考評因素為工作、操行、學識、才能四項，其成績比重依序為百分之五十、二十、十五、十五，復以考績表細目又分為二十個細目。部分機關及考評者認為公務人員考績表及其考核細目之規定，無法適應各機關職務特性之需要，致使辦理考核時，無法逐項覈實考核，滋生困擾。此外，有關現行之考評因素區分為工作、操行、學識、才能四項及其所占考績分數之比重是否恰當合理，亦時遭質疑。

### 四、有關免職之規定有待商榷（洪國平，民 87：91）

依公務人員考績法第六條及第十二條之規定，其所列丁等及專案考績一次記二大過之條件缺乏客觀具體之標準，又大部份以不確定法律概念為規範內容，恐難令人折服，又易發生考核不周、輕率疏忽，致損害當事人之權益之情事。

另從實務觀點言之，考列丁等即予免職，由於影響當事人權益甚鉅，機關首長甚少將所屬人員考列丁等，因此，考列丁等條件，僅聊備一格，未能真正發揮汰劣之功能。

#### 五、未能確實遵守考績比較原則（洪國平，民 87：93）

公務人員考績法第九條規定：「公務人員之考績，除機關首長由上級機關長官考績外，其餘人員應以同官等為考績之比較範圍。」，在同官等之人員優良與否，不難在相形比較之下而定之，然各機關實際在辦理考績時，往往並未遵循此一原則，而係以「單位」作為比較範圍，單位主管往往受主觀意識影響，而發生考績謬誤的偏差，另考績委員會又多以尊重單位主管意見，很少變動，致經常造成考績結果不公平的現象。

#### 六、考列乙等理由，多與績效無關，產生考績的謬誤與偏差（吳曉慧，民 89：116-117）

現行各機關考績甲等人數比例自九十年起約為百分之七十五，故考列甲等仍佔大多數，而只要具備施行細則第四條一般條件第五、六目者，幾乎均可考列甲等，然受制於甲等人數比例之限制，各級主管仍需設法找出相對較差者考列乙等，在優劣難分之情形下，往往下列人員較常被考列乙等，尤其是同時具備二種以上情形者，考列乙等的機會更大：

1. 新進資淺人員：初任公職人員，即令朝氣蓬勃，有服務熱忱與幹勁，由於年資淺、經驗不足，常是被列入考列乙等的對象。
2. 官職等較低者：大抵而言，各機關委任以下人員，考列乙等之比例，比薦任及簡任人員明顯高出很多。
3. 請假日數較多者：請事、病假日數合計超過五日，而未達十四日者，若具備考列甲等之條件，亦得考列甲等，然因

甲等比例的限制，往往請假日數較多者，自然成為考列乙等之對象。

4. 年度內調升新職者：由於各級主管可以獎勵部屬的權限並不多，除年終考績外，僅有平時考核之記功嘉獎之獎勵，而記功嘉獎只能於年度內累積，亦未必保證甲等，獲獎勵者常覺無關痛癢，而主管人員獎勵部屬最大的權限，應屬調升之推薦。然由於主管人員可運用的籌碼有限，能獲得調升者已屬不易，為免將全部好處集於一身，因而考量在年度獲得升遷者，予以考列乙等。
5. 較無升遷發展潛力者：年資久且已敘至所具官職等最高俸級者，往往受限於職缺，其已無升遷希望，且由於甲、乙等對其影響僅限於獎金之多寡，故主管評定考績時，常將甲等讓給其他較需要者。
6. 承辦例行業務：不論職等高低，若承辦之業務屬例行性者，由於對單位之影響力相對偏低，較有機會被考列乙等。

綜上所述，各級主管總是找「可能抗拒聲浪較小、對重要業務之推展較無影響或當年已獲其他獎勵者」為考列乙等之對象，常非以實際工作績效為考績之主要依據。

#### 七、考績列等分數不符比例原則

現行考績制度僅重視等第，同官等內其分數無實質意義，如考列乙等七十分與七十九分之間，雖差距九分，同樣是考列乙等，且各種實質獎勵並無區別；然而七十九分（考列乙等）與八十分（考列甲等），就分數而言，僅差一分，其實質權益卻有很大差距（不僅考績獎金相差半個月，且會影響考績升等），實已喪失考核分數之意義。其次，實務上考列乙等大部分均以七十九分或七十八分為主，考列甲等均以八十五分左右，甚少以常態分配，實有失考核之精神。

#### 八、平時考核與年終考績無法有效結合（洪國平，民 87：88）

依據公務人員考績法第五條之規定，年終考績應以平時考核為依據，平時考核就其工作、操行、學識、才能行之。平時考核之獎勵分嘉獎、記功、記大功；懲處分申誡、記過、記大過；於年終考績時，併計成績增減總分。現行規定平時考核應於每年四月、八月各考評一次；惟主管對於平時考核常認為是繁重無意義之負擔，故未能落實具體事蹟的記載，且各主管在辦理年終考績時，往往先決定誰考列甲等或乙等後，再予以配分，使得考績難以達到公正客觀的考評，致平時考核未能確實落實。

#### 九、考績結果未能與工作績效相結合

理想的考績制度應能考核各公務人員之間的績效差異性，或考核每位公務人員在每一績效層面上的優劣或強弱，再根據這些差異性，做成合理的考績等第之評定，並給予適當的獎懲，以激勵公務人員之士氣，提高其個人及機關的績效，而我國公務人員考績制度因設計不良，主管評定考績時，常以主觀印象或輪流考列乙等等方式考評，造成考評不公，無法確實考核公務人員工作績效的現象。

### 第三節 行政機關九十二年實施績效獎金介紹與評析

#### 壹、前言

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，獲取更多服務，以及提昇政府行政效能的社會期待，公共行政的基本理念也因此受到極大的挑戰；而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，紛紛推行政府改造運動，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，並設計客觀的施政績效評估方法與激勵誘因。

民國九十年全國行政革新會議「行政文化」議題的結論中曾提出有關「改革考績制度及實施績效獎金制度等作法，強化政府績效管理制度」的具體建議，行政院人事行政局爰積極規劃「績效獎金制度」，除參訪台塑、國泰人壽、台積電及中鋼等民間績優企業之績效待遇制度外，並派員赴新加坡考察花紅（獎金）及考績制度，經研擬完成「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」提報行政院院會通過，於民國九十年九月二十四日通函各機關自九十一年起實施，並以一年為試辦期。藉由試辦階段，一方面積極推動績效管理的觀念，一方面也讓各機關有演練的機會與實務經驗的累積。經統計九十一年共有二十七個主管機關及二五個附屬機關試辦績效獎金制度，由於試辦情形良好，爰決定自民國九十二年全面實施。（林錦慧，民 91：57-59）

#### 貳、規劃原則

為了提昇政府行政效能，績效獎金制度業於民國九十二年全面實施，行政院並訂定「行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫」，其主要精神是將「績效管理」與「績

- 效評核」的觀念注入績效獎金制度當中，其規劃原則如下：
- 一、全面推動績效管理暨獎金制度，增進施政績效，精進為民服務品質，贏取民眾信任。
  - 二、強化績效管理制度「施政總目標（策略目標）機關（單位）目標暨績效評估指標間的轉化與聯結」，以落實施政計畫及施政績效。
  - 三、使員工內化績效管理理念，進而孕育具績效導向的行政文化。
  - 四、體認各機關業務差異，授權各機關自行選用合適績效管理（評核）工具。
  - 五、兼顧團體績效與個人績效之提升。
  - 六、各機關員工參與績效目標設定與績效獎金發給規定之訂定，以落實員工參與之民主精神。
  - 七、整合現行管考作業，紓解各機關文書作業負擔。
  - 八、重視績效管理回饋過程，組成訪查小組，隨時提供必要的稽核與諮詢。
  - 九、控制用人費，對有限人事費作合理與有效之重分配，不另增加預算。（林錦慧，民 91：59）

### 參、主要內容

謹就行政院所訂「行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫」主要內容擇要說明如下：（林錦慧，民 91：59-61）

#### 一、適用對象

行政院暨所屬各級行政機關年度總預算所列員額及年度進行中經核准增加員額之現職公務人員（含駐衛警、技工、工友、聘用、約僱人員）。各機關所屬臨時、額外人員由各機關自行衡酌納入。

## 二、績效獎金種類

### (一) 機關首長獎金

各部、會、處、局、署及省、直轄市、縣(市)、鄉(鎮、市)各級行政機關依績效評核結果，分等第發給之。

### (二) 單位績效獎金

各機關之內部一級單位依績效評核結果，分三級以上等第發給之。

### (三) 個人績效獎金

機關首長得依其員工之特殊績效或平時考核結果，即時發給之。

## 三、經費來源及額度

(一) 來源：在各機關年度預算人事費項下勻支。

(二) 額度：機關預算員額乘以每人每年度最高新台幣五千元內。

## 四、績效評核方式

### (一) 團體績效評核

1. 行政院列管施政績效評核：行政院各部、會、處、局、署應依「行政院所屬各機關施政績效評估要點」規定辦理。
2. 各機關內部一級單位及其所屬機關間績效進行評比分等：擬定施政總目標、績效目標及績效評核指標，並於年底前完成評比。

### (二) 個人績效評核

1. 訂定個人工作項目，辦理平時考核，據以發給個人績效獎金。
2. 員工具有特殊績效，如執行重要政令，提出具體改進措施，績效卓著者；搶救重大災害，解決重大困難問題，績效顯著者等，即時發給個人績效獎金。

## 五、績效評核結果

### (一) 團體績效

各機關就所屬機關間及內部一級單位間之績效評比分等，作為下列績效評核結果之依據：

1. 評定所屬各機關及內部一級單位年終考績考列甲等人數比例。
2. 按所屬機關績效考核等第發給其首長績效獎金。
3. 各機關得就其內部一級單位之績效評比結果分三級以上等第發給單位績效獎金。

#### (二) 個人績效

由首長衡酌員工貢獻程度評定其年終考績；或特殊績效發給個人績效獎金。

### 六、獎金數額及發給方式

百分之八十作為單位績效獎金，其餘百分之二十作為個人績效獎金，當年度未核發之餘額可流為單位績效獎金，其發給數額如下：

#### (一) 機關首長績效獎金

全年度最高不得超過新台幣八萬元，並於各該機關績效獎金額度內勻支。

#### (二) 單位績效獎金

獲獎單位應衡酌所屬成員個人貢獻程度及工作績效依常態分配原則分三級以上等第支給，不得平均分配。

#### (三) 個人績效獎金

由首長衡酌員工貢獻即時發給或依據公務人員平時考核要點發給，全年度每人不得超過各機關員工總人數十分之一為限。

### 七、實施方法

- (一) 各機關應組成績效評估委員會審核訂定績效考評作業規定（施政總目標、績效目標、績效評估指標）及績效獎金發給

規定，並應陳報上級機關備查。

- (二) 單位績效獎金之發給，由各機關績效評估委員會於年終參據行政院列管施政計畫之自評結果及所屬單位績效進行績效評估後，送請機關首長核定後發給。

#### 肆、實施績效獎金制度評析

行政院暨地方各級行政機關自民國九十二年全面實施績效獎金，是我國為活化現行待遇制度及落實績效管理所規劃的前瞻性策略與作法，也是我國人事制度首次將組織及個人績效與獎金及年終考績考列甲等人數比例等激勵措施結合的新制度，雖其實施成效尚有待進一步觀察，惟對於獎金之發給及考績考列甲等比例則開啟了一扇改革之窗，對我國多年來為人所詬病的考績甲等人數比例過高等問題，可以稍微獲得解決，並且亦能解決考績制度無法與工作績效產生連結等困擾。

實施績效獎金制度，可以說是我國邁向績效管理的一個新里程碑，實屬難能可貴，惟此制度立意精神雖值得肯定，但在制度上及執行面上仍然面臨以下幾點挑戰，茲分析說明如下：

##### 一、推展途徑的問題

好的制度未必能順利的推展，或推展了是否能達到預期的效果，或僅流於形式、機械式的應付，而採行利益均分主義。故本項制度在推展過程中，可能存在著下列問題：

- (一) 政策行銷不足，現行政府機關對於政策之行銷觀念與技術上仍停留在傳統宣導方法，以為上級機關發號司令後，所屬機關均能遵照辦理；其實越基層的單位越是不清楚，如此政策實難以有效推展。
- (二) 各機關在推動績效獎金制度的主管或業務承辦人，實際上懂得績效管理者為數不多，精於此道或深入研究者更是少

數，在推展的過程中，可能面臨諸多難題。

- (三) 機關首長重視程度不足，推動績效獎金制度目的是在促進機關施政績效的提昇，涉及的是整個機關各部門、各階層，而本項制度的推動係由人事部門負責；然各機關首長重業務輕行政是普遍存在的現象，若只憑著人事部門積極的推動，而未能獲得機關首長的重視，則其成效仍然有限。

## 二、政府與企業存在著本質上的差異，政府所追求目標，難完全以績效為考量

私人企業與政府機關基本上存在著不同本質；企業係以追求自己利益極大化的標準下，可以選擇交易對象；而對政府而言，它不能挑客戶，儘可能滿足所有人，且制定公共政策時，必須面對各種利益團體及各種階層，因此，政府的目標是多元的。另外，企業在市場上是創造價值，是把餅做大，因此有機會做到雙贏的局面；而政府主要的功能則是在分配價值，在進行價值分配時，往往是「你輸我贏」的局面，且必須被期待做到公平性，但要讓所有標的團體都滿意，不是做不到，就是極度困難（董建華，民 92：13-15）。

基上所述，政府的本質畢竟與私人企業有所不同，凡事不可能完全以績效為導向，而忽略公共組織存在的目的及其所扮演的公共性與服務性之角色，其行政決策更應遵守分配正義與程序正義之原則（蕭武桐，民 91：352）；故各行政機關之績效目標應如何設定，以符合政府的本質，將成為一個最重要的課題。

## 三、績效評核指標難以客觀公正，導致績效獎金制度流於形式

各機關依據其所訂定之績效考評作業規定，據以確立績效考核的評估標準，然該標準係由各機關視業務特性與需要，由該機關之績效評估委員會訂定；惟本制度實施初期各

機關大部分均援引參照行政院制式的作業手冊或其他機關之作法，且又受限於實施時間的緊迫；在此情況下，難免急就章的訂出各項未能符合各機關實際需要的績效目標及績效評核指標等；於是績效評核指標難免流於形式，且在執行上恐無法客觀與公正，故以非客觀公正的評估標準來決定績效獎金的核發及各機關考績考列甲等人數之比例，顯然有失公平，且可能製造出另一項爭議的問題。

## 第四章 問卷調查結果與分析

### 第一節 問卷設計

#### 壹、問卷設計

為達成研究目的，本研究設計編製主要係參酌：(一)蒐集國內有關公務人員考績制度研究之資料及問卷；(二)透過廣泛閱讀國內外有關考績制度之理論與相關研究之文獻，用以綜合建構本研究之理論及架構；(三)參考我國公務人員考績法規及有關統計資料，完成問卷初步設計後，以台中市南屯區公所及戶政事務所共 42 位同仁進行問卷預試，同時在本研究之研究計劃發表會中徵詢與會各教授、研究生及指導教授之意見，並參酌預試機關之三位同仁（薦任主管蕭主任淑娟、薦任非主管王課員進義及委任非主管黃里幹事銘輝）卓見，據以調整修正問卷內容及文句後，完成本問卷之編製。

本研究問卷調查內容包括四大部分，第一部分有八題，主要調查受訪者對於現行考績制度之「考績功能」的看法，包括考績是否作為核發考績獎金、訓練進修及工作輔導之參據、對個人的升遷發展有否影響、能否達到獎優汰劣及考核工作績效之目的、考績制度已發揮及應發揮之功能為何等問題。第二部分有十一題，主要調查受訪者對於現行考績制度之「考績作業」的看法，包括票選考績委員之人數、平時考核、考績過程保密、自我考評、考核標準授、敘明考績評語、考績面談、主管考核能力、考評依據及考績公正性等問題。第三部分有十題，主要調查受訪者對於現行考績制度之「考績結果」的看法，包括考績關鍵決定者、甲等機會、甲等人數比例、連續二年丙等者應

否辦理退休、甲等之上增列優等、考績申訴制度及考績滿意度等問題，第四部分有十一題，主要調查受訪者對於自九十二年即全面實施「行政機關績效獎金制度」的看法與感受，包括是否瞭解該制度、獎金來源、獎金分配方式、將影響考績甲等人數、能否提昇個人或團體績效、能否成功推動、成功與不成功推動原因及是否贊成實施本制度等問題，第五部分有六題，為受訪者個人基本資料，包括性別、年齡、官等、職務性質、教育程度、擔任公務人員年資等。

## 貳、正式問卷發放與回收

為瞭解公務人員對於現行考績制度之意見與期望，茲以問卷調查，以供本研究分析與建議之參考。因限於人力、物力及時間等因素，本研究範圍僅限於台北市、高雄市及台灣省各鄉鎮市區公所之公務人員進行問卷調查(19,804位公務人員)<sup>2</sup>，未能針對我國中央及地方各級行政機關公務人員進行問卷調查(218,958位公務人員)<sup>3</sup>，確有不足之處，亦為本研究之限制。

台北市、高雄市及台灣省共有360個鄉鎮市區公所，本研究將360個鄉鎮市區公所依序編號後，以Excel套裝軟體進行亂數隨機抽樣抽出168個鄉鎮市區公所，並於九十二年二月十七日以廣告回信方式每個鄉鎮市區公所各寄出20份問卷，並請該人事室主管以下列方式發給該所公務人員，同時請填答者逕行摺疊裝訂

---

<sup>2</sup> 參閱「公務人員退休撫卹基金管理委員會」網站，92年5月份各項統計資料。

<sup>3</sup> 參閱「銓敘部」網站，銓敘統計年報，92年5月份各項統計資料。

後免貼郵票寄回，以提高填答率及避免答案內容失真：

一、各課室主管以上人員(含機關首長、副首長、主任秘書、秘書、課長、主任等)全部發給。

二、剩餘之問卷以薦任及委任非主管人員隨機平均發給。

茲因至九十二年三月七日止僅回收 832 份問卷，故復於九十二年三月十日再以亂數隨機抽樣抽出其他 69 個鄉鎮市區公所，合計共隨機抽樣 237 個鄉鎮市區公所，發出問卷數 4,740 份；並於九十二年四月二日止，彙整寄回之問卷，共回收問卷數 1,193 份，回收率 25.2%，其中有效問卷數 1,071 份，無效問卷數 122 份(逾十題未填答或填答二個以上答案者)。

表 4 - 1 發送問卷機關發送份數統計表

編號	抽樣機關	發送份數
1	臺北市：大同區公所、大安區公所、中山區公所、中正區公所、內湖區公所、文山區公所、松山區公所、信義區公所	8(區) × 20(份) = 160 份
2	高雄市：三民區公所、前金區公所、前鎮區公所、新興區公所、鹽埕區公所、小港區公所、鼓山區公所	7(區) × 20(份) = 100 份
3	基隆市：七堵區公所、中山區公所、安樂區公所、暖暖區公所	4(區) × 20(份) = 80 份
4	新竹市：東區區公所、北區區公所、香山區公所	3(區) × 20(份) = 60 份
5	台中市：南區區公所、西區區公所、西屯區公所	3(區) × 20(份) = 60 份
6	嘉義市：東區區公所、西區區公所	2(區) × 20(份) = 40 份
7	臺南市：中區區公所、北區區公所、安南區公所、南區區公所	4(區) × 20(份) = 80 份
8	臺北縣：八里鄉公所、三重市公所、五股鄉公所、永和市公所、汐止市公所、板橋市公所、坪林鄉公所、林口鄉公所、泰山鄉公所、淡水鎮公所、新店市公所、雙溪鄉公所、鶯歌鎮公所、三峽鎮公所、石碇鎮公所、平溪鄉公所、金山鄉公所、烏來鄉公所、貢寮鄉公所	19(鄉鎮) × 20(份) = 380 份

9	桃園縣：大溪鎮公所、龜山鄉公所、觀音鄉公所、	桃園市公所、龍潭鄉公所、八德市公所、	楊梅鎮公所、蘆竹鄉公所、大園鄉公所	9(鄉鎮)×20(份) =180份
10	新竹縣：五峰鄉公所、芎林鄉公所、橫山鄉公所、	北埔鄉公所、峨眉鄉公所、寶山鄉公所	竹北市公所、新豐鄉公所	8(鄉鎮)×20(份) =160份
11	苗栗縣：三義鄉公所、公館鄉公所、頭屋鄉公所、泰安鄉公所、苑裡鎮公所	三灣鄉公所、後龍鎮公所、竹南鎮公所、獅潭鎮公所、	大湖鄉公所、通霄鎮公所、卓蘭鎮公所、造橋鎮公所	13(鄉鎮)×20(份) =260份
12	臺中縣：大里市公所、沙鹿鎮公所、龍井鄉公所、石岡鄉公所、新社鄉公所	大肚鄉公所、東勢鎮公所、霧峰鄉公所、外埔鄉公所、	大雅鄉公所、清水鎮公所、大甲鎮公所、神岡鄉公所	13(鄉鎮)×20(份) =260份
13	彰化縣：二水鄉公所、秀水鄉公所、福興鄉公所、花壇鄉公所、鹿港鎮公所、線西鄉公所、芳苑鄉公所	二林鎮公所、伸港鄉公所、社頭鄉公所、員林鎮公所、彰化市公所、溪洲鄉公所、	永靖鄉公所、和美鎮公所、芬園鄉公所、埔鹽鄉公所、溪湖鎮公所、北斗鎮公所	19(鄉鎮)×20(份) =380份
14	南投縣：中寮鄉公所、埔里鎮公所、鹿谷鄉公所、竹山鎮公所	仁愛鄉公所、國姓鄉公所、集集鎮公所、	信義鄉公所、魚池鄉公所、名間鄉公所	10(鄉鎮)×20(份) =200份
15	雲林縣：口湖鄉公所、北港鎮公所、麥寮鄉公所、二崙鄉公所	水林鄉公所、虎尾鎮公所、林內鄉公所、	元長鄉公所、東勢鄉公所、西螺鎮公所	10(鄉鎮)×20(份) =200份
16	嘉義縣：太保市公所、梅山鄉公所、新港鄉公所、大埔鄉公所、布袋鎮公所、	六腳鄉公所、鹿草鄉公所、溪口鄉公所、中埔鄉公所、竹崎鄉公所	東石鄉公所、番路鄉公所、義竹鄉公所、水上鄉公所	14(鄉鎮)×20(份) =280份
17	臺南縣：山上鄉公所、玉井鄉公所、官田鄉公所、善化鎮公所、	仁德鄉公所、七股鄉公所、南化鄉公所、新化鎮公所、	六甲鄉公所、關廟鄉公所、麻豆鎮公所、新市鄉公所	20(鄉鎮)×20(份) =400份

	新營市公所、龍崎鄉公所、學甲鎮公所 大內鄉公所、左鎮鄉公所、白河鎮公所 安定鄉公所、柳營鄉公所	
18	高雄縣：田寮鄉公所、甲仙鄉公所、烏松鄉公所 茂林鄉公所、茄萣鄉公所、岡山鎮公所 三民鄉公所、梓官鄉公所、六龜鄉公所 路竹鄉公所、鳳山市公所、大寮鄉公所 大樹鄉公所、杉林鄉公所、林園鄉公所 旗山鎮公所、桃源鄉公所、旗山鎮公所	18(鄉鎮)×20(份) =360份
19	屏東縣：內埔鄉公所、車城鄉公所、牡丹鄉公所 長治鄉公所、東港鎮公所、枋寮鄉公所 崁頂鄉公所、屏東市公所、萬丹鄉公所 萬巒鄉公所、滿州鄉公所、林邊鄉公所 佳冬鄉公所、枋山鄉公所、恆春鎮公所 高樹鄉公所、獅子鄉公所、三地門鄉公所	18(鄉鎮)×20(份) =360份
20	臺東縣：大武鄉公所、延平鄉公所、池上鄉公所 金峰鄉公所、臺東市公所、達仁鄉公所 關山鎮公所、蘭嶼鄉公所、成功鎮公所 卑南鄉公所、東河鄉公所、海瑞鄉公所	12(鄉鎮)×20(份) =240份
21	花蓮縣：萬榮鄉公所、光復鄉公所、鳳林鎮公所 玉里鎮公所、卓溪鄉公所、花蓮市公所 吉安鄉公所、新城鄉公所、壽豐鄉公所 豐濱鄉公所	10(鄉鎮)×20(份) =200份
22	宜蘭縣：三星鄉公所、大同鄉公所、五結鄉公所 冬山鄉公所、礁溪鄉公所、羅東鎮公所 蘇澳鎮公所、員山鄉公所、頭城鄉公所 壯圍鄉公所	10(鄉鎮)×20(份) =200份
23	澎湖縣：白沙鄉公所、西嶼鄉公所、馬公市公所	3(鄉鎮)×20(份) =60份
合計	237 個鄉鎮區公所	4740 份
備註：一、回收份數=1193 份，回收率=25.2 % ( 1193 /4740 ) 二、有效問卷數=1071 份，無效問卷數=112 份		

## 參、統計分析方法與受訪者特性分析

### 一、統計分析方法

本研究問卷於回收、整理、登錄後，使用 Excel 套裝軟體

就各相關問題進行資料分析，所採用的統計分析方法為次數分配及百分比分析，並以卡方檢定 ( $X^2$ ) 與受訪者基本資料作交叉分析，計算其顯著水準 (P 值)，而本研究所稱顯著水準 (P 值) 之解釋為：(邱振崑，民 91：10-6)

- (一) 非常顯著： $P < 0.001$ 。
- (二) 很顯著： $0.001 < P < 0.01$ 。
- (三) 顯著： $0.01 < P < 0.05$ 。
- (四) 不顯著： $P > 0.05$ 。

在第一至第四部份之各題中，依其同意 (或滿意、瞭解、合理、贊成、有幫助) 程度設定為非常同意 (或非常滿意、非常瞭解、非常合理、非常贊成、非常有幫助) 同意 (或滿意、瞭解、合理、贊成、有幫助) 無意見、不同意 (或不滿意、不瞭解、不合理、不贊成、沒有幫助) 非常不同意 (或非常不滿意、非常不瞭解、非常不合理、非常不贊成、非常沒有幫助) 等五個尺度，以作為調查資料識別與量化之基本數據。

此外，在分析過程中，若「非常同意」(或非常滿意、非常瞭解、非常合理、非常贊成、非常有幫助) 及「同意」(或滿意、瞭解、合理、贊成、有幫助) 人數所佔百分比大於「不同意」(或不滿意、不瞭解、不合理、不贊成、沒有幫助) 及非常不同意 (或非常不滿意、非常不瞭解、非常不合理、非常不贊成、非常沒有幫助) 時，則代表多數受訪者傾向於同意的意見；反之，若「不同意」(或不滿意、不瞭解、不合理、不贊成、沒有幫助) 及非常不同意 (或非常不滿意、非常不瞭解、非常不合理、非常不贊成、非常沒有幫助) 人數所佔百分比大於「非常同意」(或非常滿意、非常瞭解、非常合理、非常贊成、非常有幫助) 及「同意」(或滿意、瞭解、合理、贊成、有幫助) 人數時，則代表多數受訪者傾

向於不同意的意見。

另為求本問卷調查之有效歸納與分析，其中年齡部分，因「25歲以下」組之受訪者僅有8人，予以與「26至35歲」組併為「35歲以下」組；其次官等部分，因「簡任」組之受訪者僅有2人，予以刪除；又教育程度部分，因「國中以下」組之受訪者僅有4人，予以與「高中（職）」組併為「高中（職）以下」組。

## 二、受訪者特性分析

本正式問卷共發出4,740份，扣除未回收與無效問卷份數後，有效統計樣本為1,071份，其受訪者特性依序說明如下：

### （一）性別

由圖4-1可知，本次統計之樣本中，男性受訪者有686人，佔64.53%，女性受訪者有377人，佔35.47%，男性受訪者較多<sup>4</sup>。

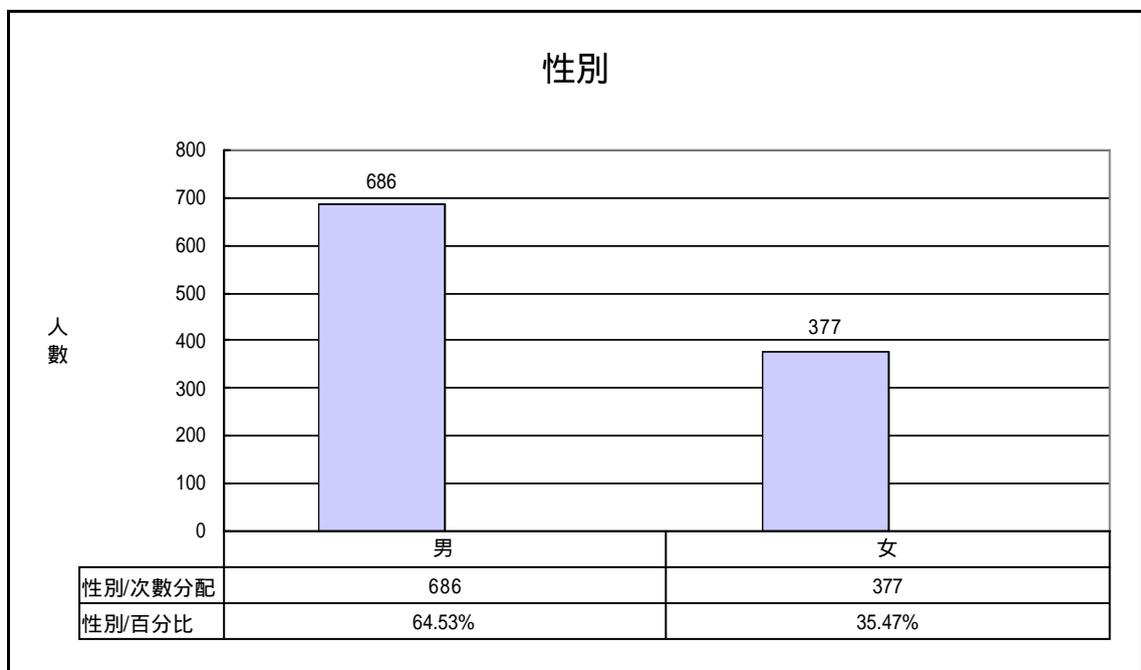


圖 4-1：性別之次數分配圖

<sup>4</sup> 由「銓敘部」網站，銓敘統計年報，92年5月份各項統計資料；民國九十一年底全國公務人員中，男性占65.52%，女性占34.48%。

## (二) 年齡

從圖 4-2 來看，本次統計之樣本中以 36 至 45 歲之受訪者最多計 439 人，佔 41.26%，其次是 46 至 55 歲之受訪者有 363 人，佔 34.12%，再其次為 26 至 35 歲之受訪者有 203 人，佔 19.08%，另 56 歲以上之受訪者有 51 人，佔 4.79%，人數最少的是「25 歲以下」這一組，只有 8 人，所佔比例僅為 0.75%；因此，大部分受訪者的年齡集中在 26 至 55 歲之間，佔 94.46%<sup>5</sup>。

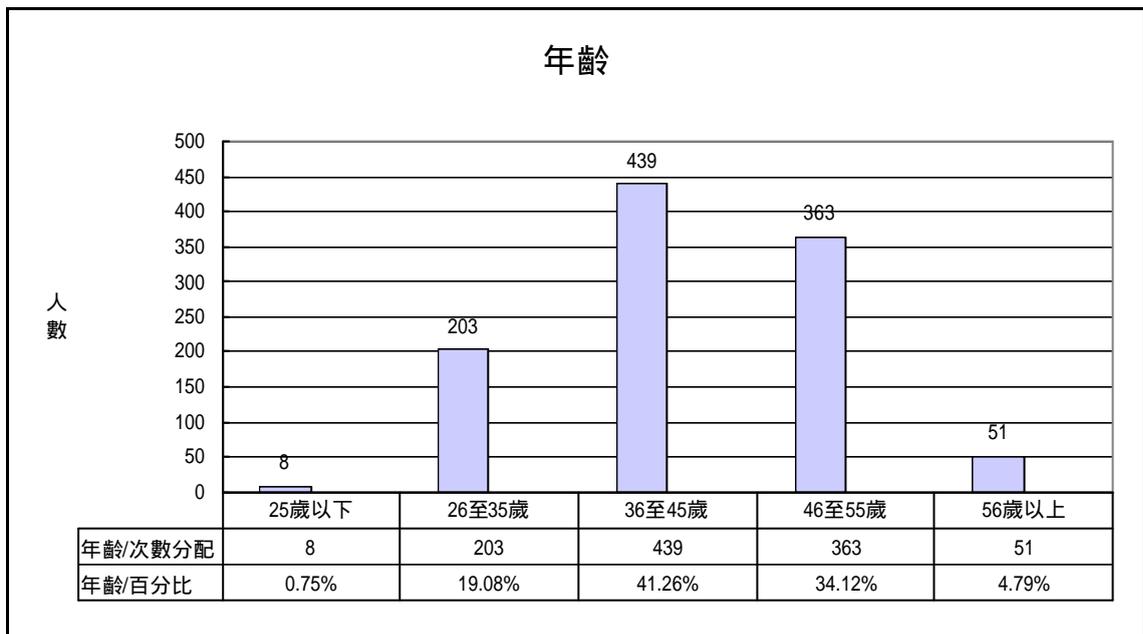


圖 4-2：年齡之次數分配圖

## (三) 官等

從圖 4-3 來看；本次統計之樣本中，現任官等集中在薦任人員計 620 人，佔 58.82%，其次為委任官等計 432 人，佔 40.99%，簡任官等人數最少，佔 0.19%。

<sup>5</sup> 同註 4 之統計資料來源；其中未滿 30 歲者占 8.31%，30-40 歲者占 33.18%，40-50 歲者占 36.54%，50-60 歲者占 18.40%，60 歲以上者 3.58%。

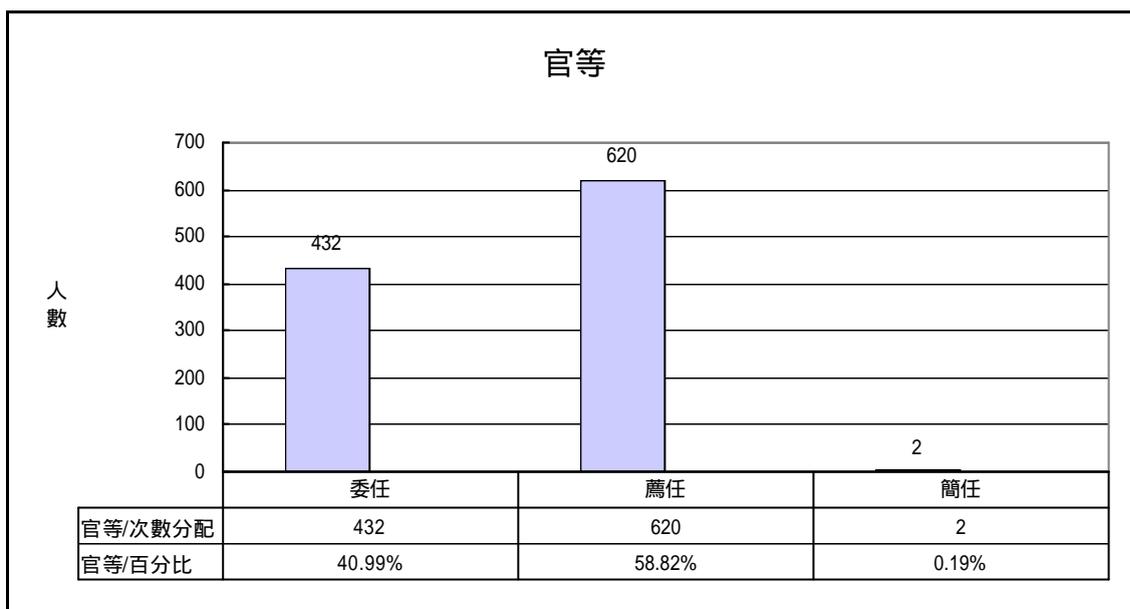


圖 4-3：官等之次數分配圖

#### (四) 職務性質

從圖4-4來看，本次統計之樣本中，非主管人員計695人，佔65.77%，擔任主管人員計362人，佔34.25%；因本研究之問卷調查發放方式，以主管人員全部發給，故其受訪者中主管人員所佔比例與實務上之情形略有偏高。

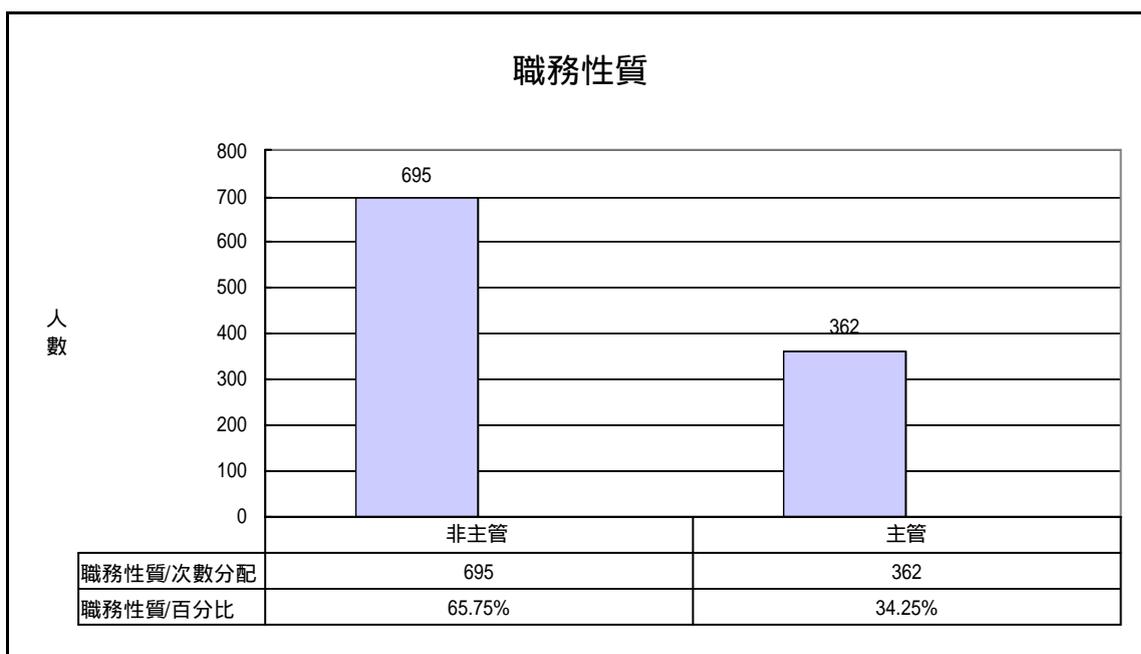


圖 4-4 職務性質次數分配圖

### (五) 教育程度

由圖 4-5 來看，本次統計之樣本中，專科畢業者計 498 人佔 46.72 % 最多，其次是大學畢業計 322 人佔 30.21 %，再其次是高中(職)畢業者計 200 人佔 18.76 %；而研究所(含以上)畢業者計 42 人佔 3.94 %；人數最少者是國中以下畢業者僅有 4 人，佔 0.38 %；可見受訪者公務人員其教育程度是很高的<sup>6</sup>。

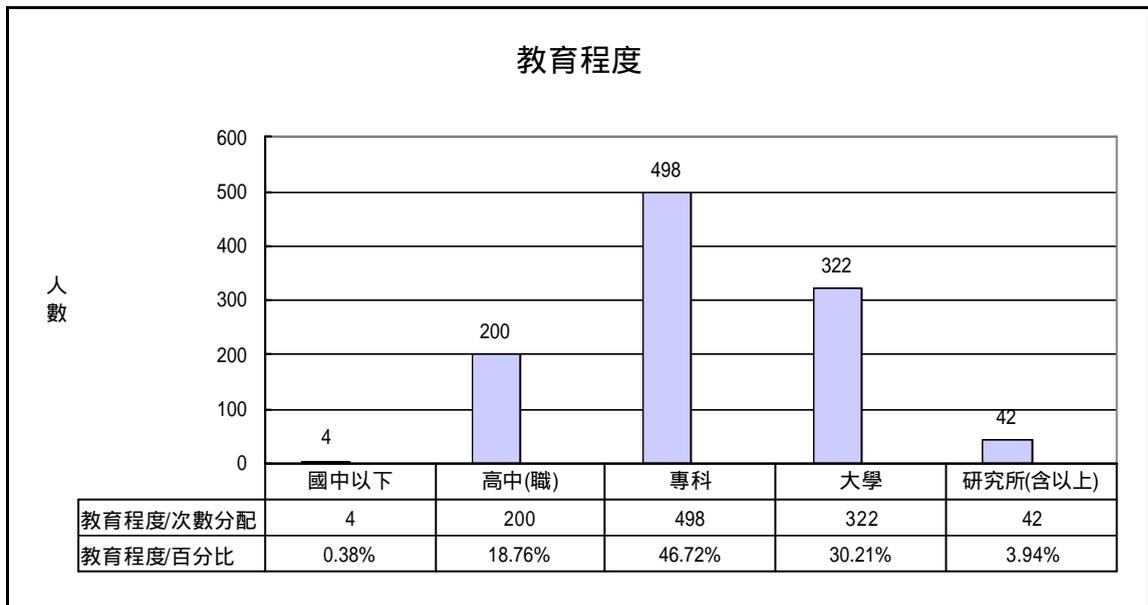


圖 4-5：教育程度之次數分配圖

### (六) 擔任公務人員年資

由圖 4-6 來看，本次統計之樣本中，以年資 11 至 15 年者最多計 219 人佔 20.54 %，其次為年資 16 至 20 年者計 215 人佔 20.17 %，再其次為年資 21 至 25 年者計 196 人佔 18.39 %，而年資 6 至 10 年者計 185 人佔 17.35 %，另年資 5 年以下者計 121 人佔 11.35 %，又年資 26 至 30 年者計 102 人佔 9.57 %，最少者為年資 31 年以上，佔 2.63 %<sup>7</sup>。

<sup>6</sup> 同註 4 之統計資料來源；其中研究所畢業 6.50 %，大學畢業 26.94 %，專科畢業 35.43 %，高中 職以下畢業 31.13 %。

<sup>7</sup> 同註 4 統計資料來源；未滿 10 年者占 25.76%，10-20 年者占 38.46%，20-30 年者占 27.39%，30 年以上者占 8.39%。

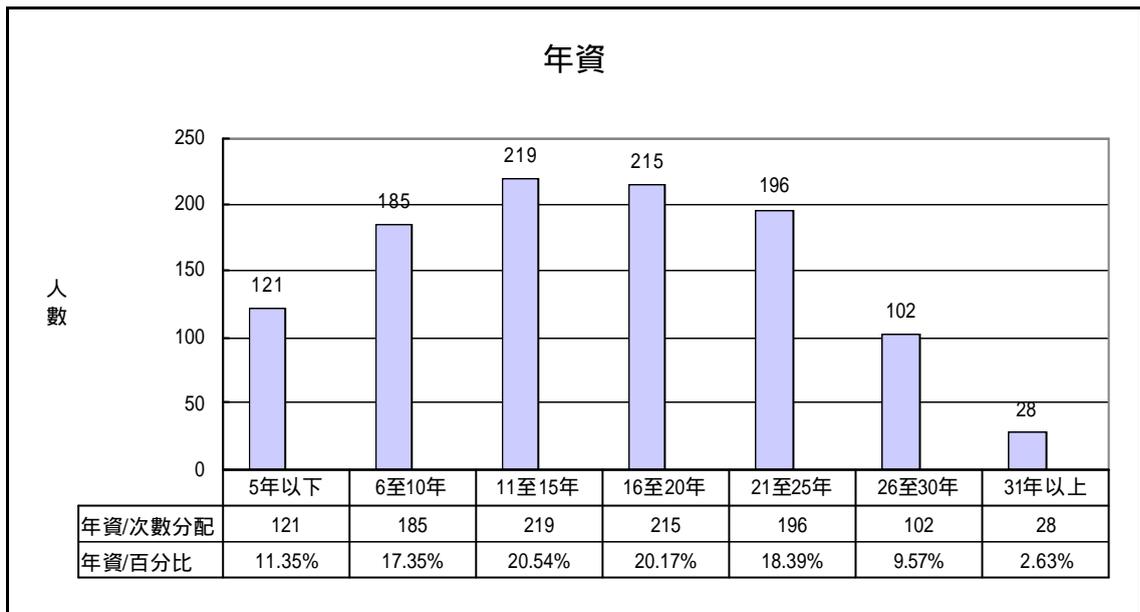


圖 4-6 擔任公務人員年資之次數分配圖

## 第一節 考績功能

本節係整理分析問卷調查之第一部份，以瞭解公務人員對於現行考績制度之考績功能的看法；茲以先行統計問卷調查第一部份「考績功能」之各子題與「基本資料」卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析之結果後；再依序就各子題作次數分配及卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析之結果予以說明；最後再就本節作小結綜合分析說明：

表 4-2：公務人員對現行考績制度考績功能之看法與基本資料卡方檢定結果統計表

題目及內容摘要	顯著水準 ( $\chi^2$ 及 P 值)						
	性別	年齡	官等	職務性質	教育程度	年資	
第一部份：您對於現行考績制度之看法？	1.作為獎金晉級之依據？	$\chi^2=4.563$ P=0.335	$\chi^2=23.407$ P=0.024*	$\chi^2=5.026$ P=0.285	$\chi^2=14.923$ P=0.004**	$\chi^2=13.412$ P=0.34	$\chi^2=41.097$ P=0.016*
	2.對個人陞遷發展有影響	$\chi^2=4.288$ P=0.368	$\chi^2=13.147$ P=0.358	$\chi^2=5.87$ P=0.209	$\chi^2=9.628$ P=0.047*	$\chi^2=11.317$ P=0.502	$\chi^2=32.52$ P=0.115
	3.作為訓練進修之參據？	$\chi^2=31.206$ P=0.000***	$\chi^2=29.762$ P=0.003**	$\chi^2=5.868$ P=0.209	$\chi^2=3.22$ P=0.522	$\chi^2=17.428$ P=0.134	$\chi^2=51.796$ P=0.000***
	4.考列乙等以下工作輔導	$\chi^2=8.48$ P=0.075	$\chi^2=10.075$ P=0.609	$\chi^2=2.055$ P=0.726	$\chi^2=14.185$ P=0.006**	$\chi^2=8.75$ P=0.724	$\chi^2=28.275$ P=0.249
	5.能達到獎優汰劣目的？	$\chi^2=23.231$ P=0.000***	$\chi^2=70.305$ P=0.000***	$\chi^2=6.588$ P=0.159	$\chi^2=15.697$ P=0.003**	$\chi^2=41.623$ P=0.000***	$\chi^2=68.778$ P=0.000***

6.能正確考核工作績效？	$X^2=24.472$ P=0.000***	$X^2=57.616$ P=0.000***	$X^2=7.781$ P=0.1	$X^2=26.701$ P=0.000***	$X^2=35.422$ P=0.000***	$X^2=69.999$ P=0.000***
7.考績制度已發揮功能？	$X^2=15.3$ P=0.009**	$X^2=43.18$ P=0.000***	$X^2=7.798$ P=0.168	$X^2=17.353$ P=0.003**	$X^2=25.729$ P=0.040*	$X^2=36.228$ P=0.201
8.考績制度應發揮功能？	$X^2=8.973$ P=0.11	$X^2=29.666$ P=0.013*	$X^2=6.777$ P=0.238	$X^2=8.139$ P=0.149	$X^2=11.594$ P=0.709	$X^2=29.691$ P=0.482
備註： 顯著：P<0.05* 很顯著：P<0.01** 非常顯著：P<0.001***						

一、 次數分配及卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析說明：

(一)、 第一題：公務人員考績主要作為核發「考績獎金、晉俸級及考績升等」之依據？

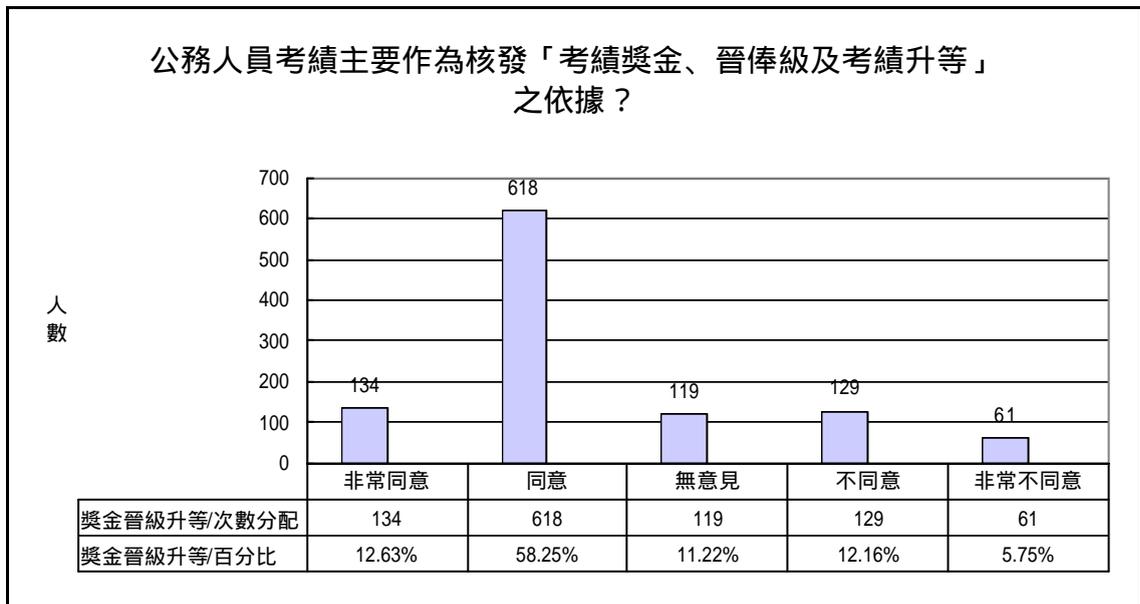


圖 4-7： 公務人員考績主要作為核發考績獎金晉俸級及考績升等之依據次數分配圖

1、 次數分配：

依據圖4-7發現：認為公務人員考績主要作為核發「考績獎金、晉俸級及考績升等」之依據的看法中，持非常同意、同意者計752人，佔全體受訪者70.88%；持無意見者計119人，佔全體受

訪者11.22 %；持非常不同意、不同意者計190人，佔全體受訪者17.91 %；顯示多數的受訪者同意公務人員考績主要是作為核發「考績獎金、晉俸級及考績升等」之依據。

## 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於公務人員考績主要是作為核發「考績獎金、晉俸級及考績升等」之依據的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，因年齡、職務性質及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

### (1)「年齡」交叉分析：

依據表4-3-1發現：年齡較大者較多認為公務人員考績主要是作為核發「考績獎金、晉俸級及考績升等」之依據。由此可知，年齡較大者較肯定考績應具有本項考績獎金、晉俸級及考績升等之評估性功能。

表4-3-1：考績主要作為核發考績獎金晉俸級及考績升等之依據與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
35 歲以下	獎金晉級/次數	15	122	25	33	13	208
	獎金晉級/百分比	7.21%	58.65%	12.02%	15.87%	6.25%	100.00%
36 至 45 歲	獎金晉級/次數	50	247	55	50	32	434
	獎金晉級/百分比	11.52%	56.91%	12.67%	11.52%	7.37%	100.00%
46 至 55 歲	獎金晉級/次數	60	211	34	40	16	361
	獎金晉級/百分比	16.62%	58.45%	9.42%	11.08%	4.43%	100.00%
56 歲以上	獎金晉級/次數	9	36	2	4		51
	獎金晉級/百分比	17.65%	70.59%	3.92%	7.84%	0.00%	100.00%
獎金晉級/加總次數		134	616	116	127	61	1054
獎金晉級/加總百分比		12.71%	58.44%	11.01%	12.05%	5.79%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =23.407 自由度 (df) =12 P=0.024* (顯著)							

### (2)「職務性質」交叉分析：

依據表4-3-2發現：主管人員較多認為公務人員考績主要是作

為核發「考績獎金、晉俸級及考績升等」之依據。由此可知，擔任主管比非主管人員更肯定考績應具有本項考績獎金、晉俸級及考績升等之評估性功能。

表4-3-2：考績主要作為核發考績獎金晉俸級及考績升等之依據與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
主管	獎金晉級/次數	59	220	36	31	15	361
	獎金晉級/百分比	16.34%	60.94%	9.97%	8.59%	4.16%	100.00%
非主管	獎金晉級/次數	73	393	81	94	45	686
	獎金晉級/百分比	10.64%	57.29%	11.81%	13.70%	6.56%	100.00%
獎金晉級/加總次數		132	613	117	125	60	1047
獎金晉級/加總百分比		12.61%	58.55%	11.17%	11.94%	5.73%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =14.923 自由度 (df) =4 P=0.004** (很顯著)							

### (3)「年資」交叉分析：

依據表4-3-3發現：年資較長者較多認為公務人員考績主要是作為核發「考績獎金、晉俸級及考績升等」之依據。由此可知，年資較長者較肯定考績應具有本項考績獎金、晉俸級及考績升等之評估性功能。

表4-3-3：考績主要作為核發考績獎金晉俸級及考績升等之依據與年資交叉分析表

年資	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
5年以下	獎金晉級/次數	9	73	14	14	10	120
	獎金晉級/百分比	7.50%	60.83%	11.67%	11.67%	8.33%	100.00%
6至10年	獎金晉級/次數	15	113	17	24	13	182
	獎金晉級/百分比	8.24%	62.09%	9.34%	13.19%	7.14%	100.00%
11至15年	獎金晉級/次數	29	108	26	35	17	215
	獎金晉級/百分比	13.49%	50.23%	12.09%	16.28%	7.91%	100.00%
16至20年	獎金晉級/次數	22	125	29	28	11	215
	獎金晉級/百分比	10.23%	58.14%	13.49%	13.02%	5.12%	100.00%
21至25年	獎金晉級/次數	33	110	23	20	10	196
	獎金晉級/百分比	16.84%	56.12%	11.73%	10.20%	5.10%	100.00%
26至30年	獎金晉級/次數	23	66	7	5		101
	獎金晉級/百分比	22.77%	65.35%	6.93%	4.95%	0.00%	100.00%
31年以上	獎金晉級/次數	3	22	1	2		28
	獎金晉級/百分比	10.71%	78.57%	3.57%	7.14%	0.00%	100.00%
獎金晉級/加總次數		134	617	117	128	61	1057

獎金晉級/加總百分比	12.68%	58.37%	11.07%	12.11%	5.77%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =41.097 自由度 (df) =24 P=0.016* (顯著)						

(二) 第二題：考績結果會對個人的「升遷發展」有影響？

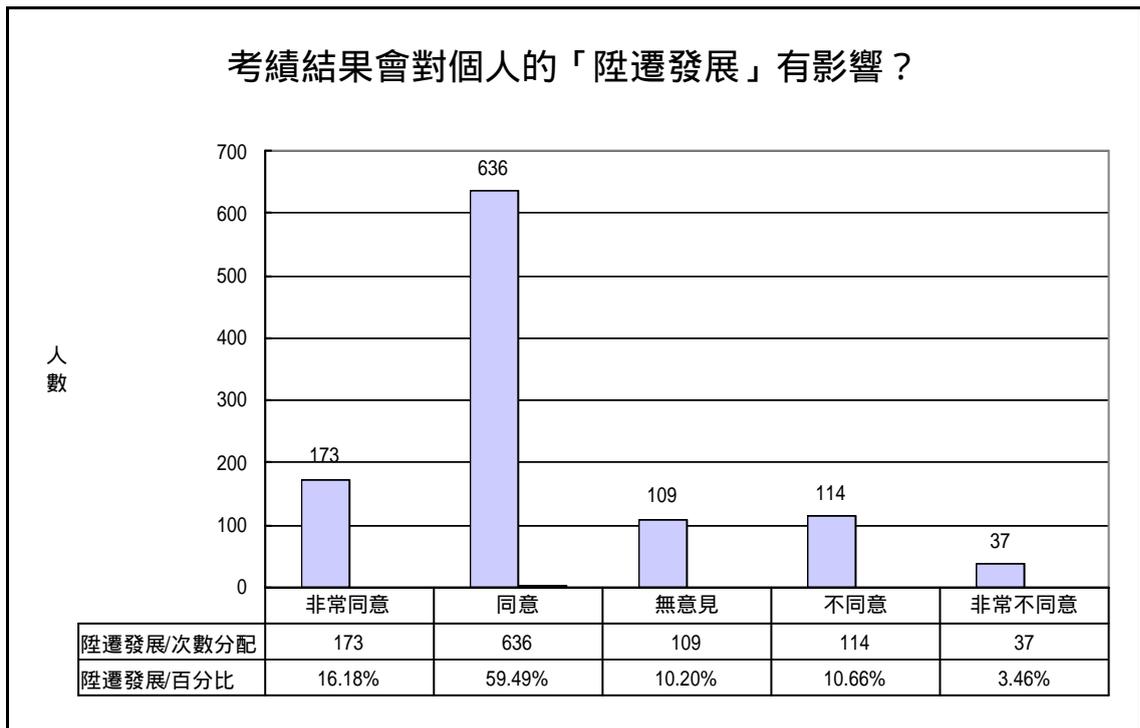


圖 4-8：考績結果會對個人的升遷發展有影響之次數分配圖

1、次數分配：

依據圖4-8發現：認為考績結果會對個人的「陞遷發展」有

影響的看法中，持非常同意、同意者計809人，佔全體受訪者75.67%；持無意見者計109人，佔全體受訪者10.2%；持非常不同意、不同意者計151人，佔全體受訪者14.12%，顯示多數的受訪者同意考績結果會對個人的「陞遷發展」有影響。

## 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績結果會對個人的「陞遷發展」有影響的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因職務性質之不同而有顯著差異，茲說明如下：

依據表4-4發現：主管人員有較多認為考績結果會對個人的「陞遷發展」有影響的看法。由此可知，擔任主管比非主管人員更肯定考績應具有本項陞遷發展之評估性功能。

表4-4：考績結果會對個人的升遷發展有影響與職務性質之交叉分析表

職務性質	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
主管	陞遷發展/次數	46	236	31	40	9	362
	陞遷發展/百分比	12.71%	65.19%	8.56%	11.05%	2.49%	100.00%
非主管	陞遷發展/次數	125	394	75	72	27	693
	陞遷發展/百分比	18.04%	56.85%	10.82%	10.39%	3.90%	100.00%
陞遷發展/加總次數		171	630	106	112	36	1055
陞遷發展/加總百分比		16.21%	59.72%	10.05%	10.62%	3.41%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $\chi^2$ ) =9.628 自由度 (df) =4 P=0.047* (顯著)							

(三)、第三題：考績結果可以作為「訓練進修」之參據，並可以提昇個人工作能力？

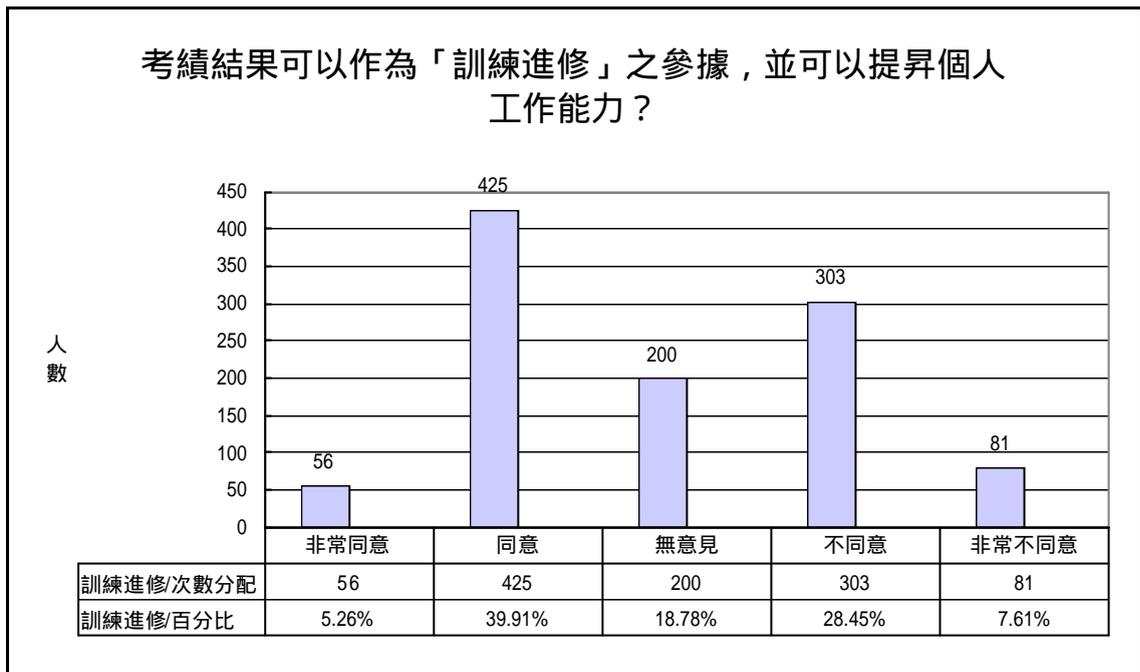


圖 4-9：考績結果可以作為訓練進修之參據並可以提昇個人工作能力次數分配圖

### 1、次數分配：

依據表圖4-9發現：認為考績結果可以作為「訓練進修」之參據，並可以提昇個人工作能力的看法中，持非常同意、同意者計481人，佔全體受訪者45.17%；持無意見者計200人，佔全體受訪者18.78%；持非常不同意、不同意者計384人，佔全體受訪者36.06%；顯示多數的受訪者同意考績結果可以作為「訓練進修」之參據，並可以提昇個人工作能力。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績結果可以作為「訓練進修」之參據，並可以提昇個人工作能力的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因性別、年齡及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

#### (1)「性別」交叉分析：

依據表 4-5-1 發現：男性有較多認為考績結果可以作為「訓

練進修」之參據，並可以提昇個人工作能力的看法。由此可知，男性比女性公務人員較肯定考績應具有本項訓練進修之發展性功能。

表 4-5-1：考績結果可以作為訓練進修之參據並提昇個人工作能力與性別交叉分析表

性別	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
女	訓練進修/次數	10	137	55	141	31	374
	訓練進修/百分比	2.67%	36.63%	14.71%	37.70%	8.29%	100.00%
男	訓練進修/次數	46	283	143	161	50	683
	訓練進修/百分比	6.73%	41.43%	20.94%	23.57%	7.32%	100.00%
訓練進修/加總次數		56	420	198	302	81	1057
訓練進修/加總百分比		5.30%	39.74%	18.73%	28.57%	7.66%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =31.206 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

### (2)「年齡」交叉分析：

依據表 4-5-2 發現：年齡較大者有較多認為考績結果可以作為「訓練進修」之參據，並可以提昇個人工作能力的看法。由此可知，年齡較大之公務人員較肯定考績應具有本項訓練進修之發展性功能。

表 4-5-2：考績結果可以作為訓練進修之參據並提昇個人工作能力與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
35 歲以下	訓練進修/次數	6	80	38	72	14	210
	訓練進修/百分比	2.86%	38.10%	18.10%	34.29%	6.67%	100.00%
36 至 45 歲	訓練進修/次數	19	156	82	134	45	436
	訓練進修/百分比	4.36%	35.78%	18.81%	30.73%	10.32%	100.00%
46 至 55 歲	訓練進修/次數	25	162	66	89	19	361
	訓練進修/百分比	6.93%	44.88%	18.28%	24.65%	5.26%	100.00%
56 歲以上	訓練進修/次數	6	21	13	8	3	51
	訓練進修/百分比	11.76%	41.18%	25.49%	15.69%	5.88%	100.00%
訓練進修/加總次數		56	419	199	303	81	1058
訓練進修/加總百分比		5.29%	39.60%	18.81%	28.64%	7.66%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =29.762 自由度 (df) =12 P=0.003** (很顯著)							

### (3)「年資」交叉分析：

依據表 4-5-2 發現：年資較長者有較多認為考績結果可以作為「訓練進修」之參據，並可以提昇個人工作能力的看法。由此可

知，年資較長之公務人員較肯定考績應具有本項訓練進修之發展性功能。

表 4-5-3：考績結果可以作為訓練進修之參據並提昇個人工作能力與年資交叉分析表

年資	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
5 年以下	訓練進修/次數	5	45	26	31	13	120
	訓練進修/百分比	4.17%	37.50%	21.67%	25.83%	10.83%	100.00%
6 至 10 年	訓練進修/次數	8	66	29	68	13	184
	訓練進修/百分比	4.35%	35.87%	15.76%	36.96%	7.07%	100.00%
11 至 15 年	訓練進修/次數	7	77	38	73	22	217
	訓練進修/百分比	3.23%	35.48%	17.51%	33.64%	10.14%	100.00%
16 至 20 年	訓練進修/次數	4	87	45	64	14	214
	訓練進修/百分比	1.87%	40.65%	21.03%	29.91%	6.54%	100.00%
21 至 25 年	訓練進修/次數	17	86	36	41	15	195
	訓練進修/百分比	8.72%	44.10%	18.46%	21.03%	7.69%	100.00%
26 至 30 年	訓練進修/次數	12	49	18	21	2	102
	訓練進修/百分比	11.76%	48.04%	17.65%	20.59%	1.96%	100.00%
31 年以上	訓練進修/次數	3	12	7	4	2	28
	訓練進修/百分比	10.71%	42.86%	25.00%	14.29%	7.14%	100.00%
訓練進修/加總次數		56	422	199	302	81	1060
訓練進修/加總百分比		5.28%	39.81%	18.77%	28.49%	7.64%	100.00%

顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 51.796 自由度 (df) = 24 P=0.000\*\*\* (非常顯著)

(四) 第四題：考績考列乙等以下者，主管應對受考評者「工作輔導」，俾利改進其工作缺失？

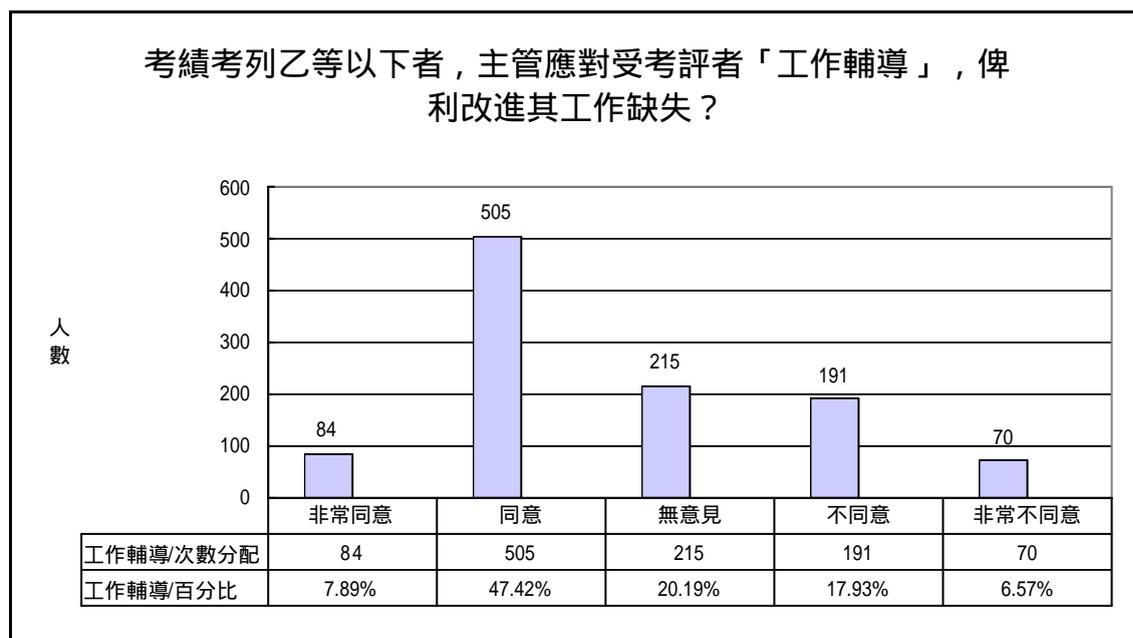


圖 4-10：考績考列乙等以下者主管應對受考評者工作輔導俾利改進其工作缺失之

## 次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖4-10發現：認為考績考列乙等以下者，主管應對受考評者「工作輔導」，俾利改進其工作缺失的看法中，持非常同意、同意者計589人，佔全體受訪者55.31%；持無意見者計215人，佔全體受訪者20.19%；持非常不同意、不同意者計261人，佔全體受訪者24.5%；顯示多數的受訪者同意考績考列乙等以下者，主管應對受考評者「工作輔導」，俾利改進其工作缺失。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績考列乙等以下者，主管應對受考評者「工作輔導」，俾利改進其工作缺失的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因職務性質之不同而有顯著差異；茲說明如下：

依據表 4-6 發現：主管人員有較多認為考績考列乙等以下者，主管應對受考評者「工作輔導」，俾利改進其工作缺失的看法。由此可知，主管人員更肯定本項考績之綜合性功能，當考績不佳時，更希望能對受考評者施以工作輔導，以改進其工作缺失。

表 4-6：考績考列乙等以下者主管應對受考評者工作輔導俾利改進其工作缺失與  
職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
主管	工作輔導/次數	19	194	61	66	19	359
	工作輔導/百分比	5.29%	54.04%	16.99%	18.38%	5.29%	100.00%
非主管	工作輔導/次數	65	303	150	124	50	692
	工作輔導/百分比	9.39%	43.79%	21.68%	17.92%	7.23%	100.00%
工作輔導/加總次數		84	497	211	190	69	1051
工作輔導/加總百分比		7.99%	47.29%	20.08%	18.08%	6.57%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $\chi^2$ ) =14.185 自由度 (df) =4 P=0.006** (很顯著)							

(五)、第五題：現行考績制度，能幫助機關達到「獎優汰劣」

## 之目的？

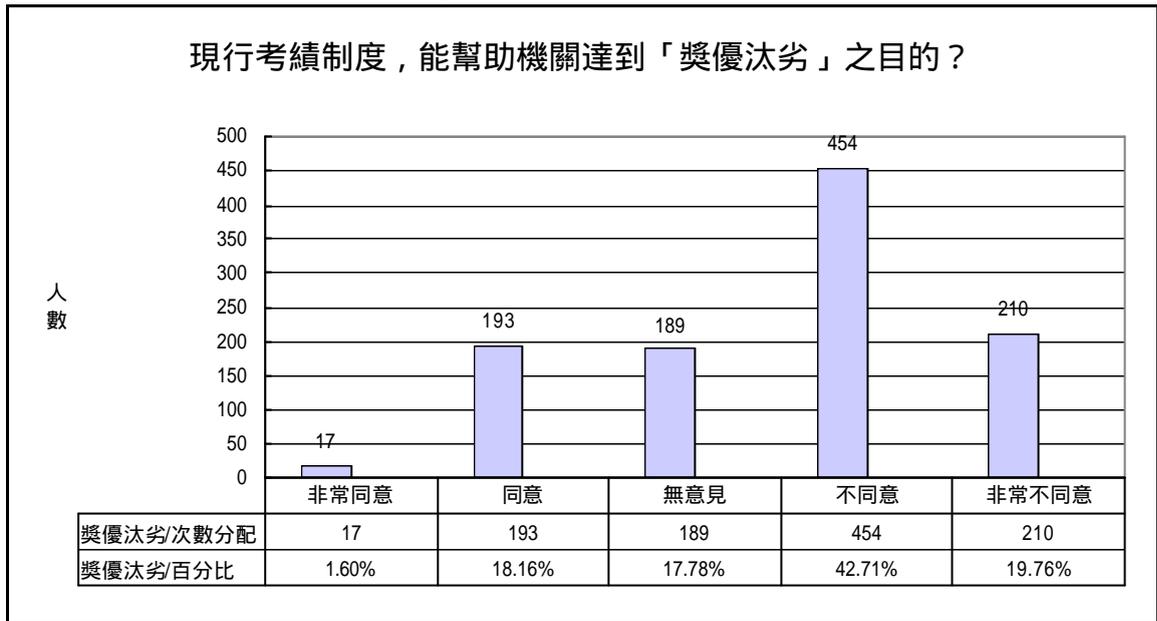


圖 4-11：現行考績制度能幫助機關達到獎優汰劣之目的次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖4-11發現：認為現行考績制度，能幫助機關達到「獎優汰劣」之目的的看法中，持非常同意、同意者計210人，佔全體受訪者19.76%；持無意見者計189人，佔全體受訪者17.78%；持非常不同意、不同意者計664人，佔全體受訪者62.47%；顯示多數的受訪者不同意現行考績制度，能幫助機關達到「獎優汰劣」之目的。

### 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於現行考績制度，能幫助機關達到「獎優汰劣」之目的的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，因性別、年齡、職務性質、教育程度及年資之不同而有顯著差異，茲說明如下：

#### (1)「性別」交叉分析：

依據表4-7-1發現：女性公務人員有較多持不同意現行考績制度，能幫助機關達到「獎優汰劣」之目的的看法。由此可知，女

性比男性公務人員更不同意考績具有本項獎優汰劣的評估性功能，而且呈現非常顯著的現象。

表 4-7-1：現行考績制度能幫助機關達到獎優汰劣之目的與性別交叉分析表

性別	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
女	獎優汰劣/次數	1	53	53	187	79	373
	獎優汰劣/百分比	0.27%	14.21%	14.21%	50.13%	21.18%	100.00%
男	獎優汰劣/次數	16	138	134	264	130	682
	獎優汰劣/百分比	2.35%	20.23%	19.65%	38.71%	19.06%	100.00%
獎優汰劣/加總次數		17	191	187	451	209	1055
獎優汰劣/加總百分比		1.61%	18.10%	17.73%	42.75%	19.81%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 23.231 自由度 (df) = 4 P = 0.000*** (非常顯著)							

### (2)「年齡」交叉分析：

依據表4-7-2發現：年齡愈小者有較多持不同意現行考績制度，能幫助機關達到「獎優汰劣」之目的的看法。由此可知，年齡愈小之公務人員愈不同意考績具有本項獎優汰劣的評估性功能，而且呈現非常顯著的現象。

表 4-7-2：現行考績制度能幫助機關達到獎優汰劣之目的與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
35 歲以下	獎優汰劣/次數	1	20	24	123	41	209
	獎優汰劣/百分比	0.48%	9.57%	11.48%	58.85%	19.62%	100.00%
36 至 45 歲	獎優汰劣/次數	6	65	80	178	106	435
	獎優汰劣/百分比	1.38%	14.94%	18.39%	40.92%	24.37%	100.00%
46 至 55 歲	獎優汰劣/次數	9	86	76	136	54	361
	獎優汰劣/百分比	2.49%	23.82%	21.05%	37.67%	14.96%	100.00%
56 歲以上	獎優汰劣/次數	1	21	7	13	9	51
	獎優汰劣/百分比	1.96%	41.18%	13.73%	25.49%	17.65%	100.00%
獎優汰劣/加總次數		17	192	187	450	210	1056
獎優汰劣/加總百分比		1.61%	18.18%	17.71%	42.61%	19.89%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 70.305 自由度 (df) = 12 P = 0.000*** (非常顯著)							

### (3)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-7-3 發現：非主管人員有較多持不同意現行考績制度，能幫助機關達到「獎優汰劣」之目的的看法。由此可知，

非主管比擔任主管之公務人員更不同意考績具有本項獎優汰劣的評估性功能。

表 4-7-3：現行考績制度能幫助機關達到獎優汰劣之目的與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
主管	獎優汰劣/次數	8	84	51	154	60	357
	獎優汰劣/百分比	2.24%	23.53%	14.29%	43.14%	16.81%	100.00%
非主管	獎優汰劣/次數	9	107	135	294	147	692
	獎優汰劣/百分比	1.30%	15.46%	19.51%	42.49%	21.24%	100.00%
獎優汰劣/加總次數		17	191	186	448	207	1049
獎優汰劣/加總百分比		1.62%	18.21%	17.73%	42.71%	19.73%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =15.697 自由度 (df) =4 P=0.003** (很顯著)							

#### (4)「教育程度」交叉分析：

依據表 4-7-4 發現：教育程度愈高者有較多持不同意現行考績制度，能幫助機關達到「獎優汰劣」之目的的看法。由此可知，教育程度愈高之公務人員愈不同意考績具有本項獎優汰劣的評估性功能，而且呈現非常顯著的現象。

表 4-7-4：現行考績制度能幫助機關達到獎優汰劣之目的與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
高中(職) 以下	獎優汰劣/次數	7	51	52	68	24	202
	獎優汰劣/百分比	3.47%	25.25%	25.74%	33.66%	11.88%	100.00%
專科	獎優汰劣/次數	6	92	81	207	108	494
	獎優汰劣/百分比	1.21%	18.62%	16.40%	41.90%	21.86%	100.00%
大學	獎優汰劣/次數	4	48	48	153	68	321
	獎優汰劣/百分比	1.25%	14.95%	14.95%	47.66%	21.18%	100.00%
研究所 (含以上)	獎優汰劣/次數		2	6	23	10	41
	獎優汰劣/百分比	0.00%	4.88%	14.63%	56.10%	24.39%	100.00%
獎優汰劣/加總次數		17	193	187	451	210	1058
獎優汰劣/加總百分比		1.61%	18.24%	17.67%	42.63%	19.85%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =41.623 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

#### (5)「年資」交叉分析：

依據表 4-7-5 發現：年資愈淺者有較多持不同意現行考績制度，能幫助機關達到「獎優汰劣」之目的的看法。由此可知，

年資愈淺者之公務人員愈不同意考績具有本項獎優汰劣的評估性功能，而且呈現非常顯著的現象。

表 4-7-5：現行考績制度能幫助機關達到獎優汰劣之目的與年資交叉分析表

年資	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
5 年以下	獎優汰劣/次數	1	11	21	64	24	121
	獎優汰劣/百分比	0.83%	9.09%	17.36%	52.89%	19.83%	100.00%
6 至 10 年	獎優汰劣/次數	1	32	22	84	45	184
	獎優汰劣/百分比	0.54%	17.39%	11.96%	45.65%	24.46%	100.00%
11 至 15 年	獎優汰劣/次數	2	24	40	98	53	217
	獎優汰劣/百分比	0.92%	11.06%	18.43%	45.16%	24.42%	100.00%
16 至 20 年	獎優汰劣/次數	2	36	41	99	37	215
	獎優汰劣/百分比	0.93%	16.74%	19.07%	46.05%	17.21%	100.00%
21 至 25 年	獎優汰劣/次數	6	46	38	66	35	191
	獎優汰劣/百分比	3.14%	24.08%	19.90%	34.55%	18.32%	100.00%
26 至 30 年	獎優汰劣/次數	4	31	22	32	13	102
	獎優汰劣/百分比	3.92%	30.39%	21.57%	31.37%	12.75%	100.00%
31 年以上	獎優汰劣/次數	1	12	3	9	3	28
	獎優汰劣/百分比	3.57%	42.86%	10.71%	32.14%	10.71%	100.00%
獎優汰劣/加總次數		17	192	187	452	210	1058
獎優汰劣/加總百分比		1.61%	18.15%	17.67%	42.72%	19.85%	100.00%

顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 68.778 自由度 (df) = 24 P = 0.000\*\*\* (非常顯著)

(六) 第六題：現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效？

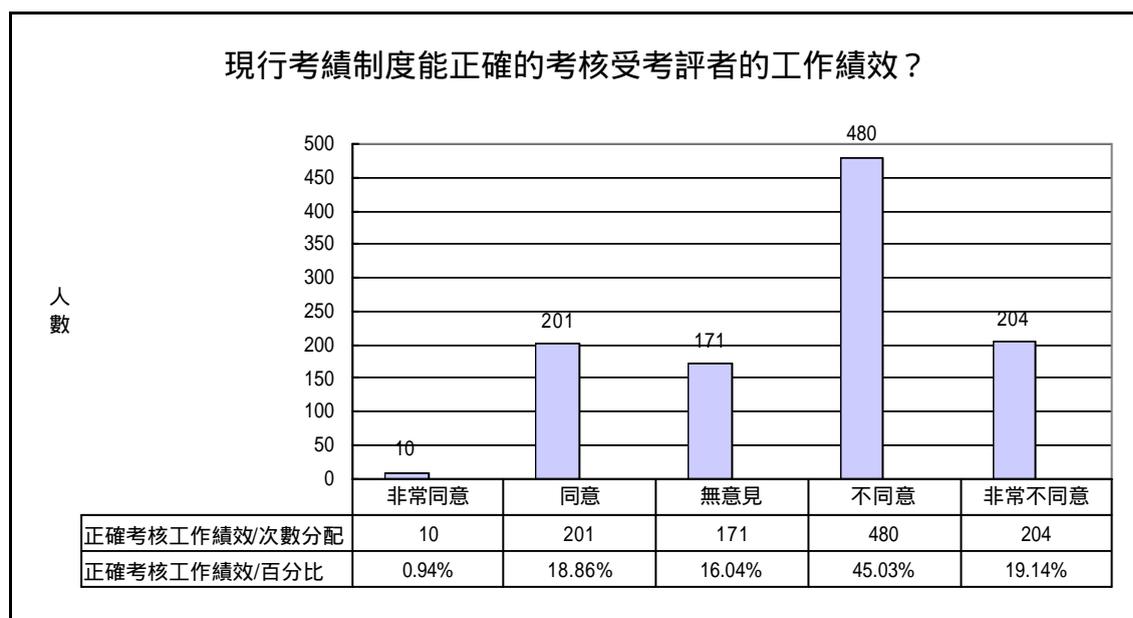


圖 4-12：現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效次數分配圖

## 1、次數分配：

依據圖4-12發現：認為現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效的看法中，持非常同意、同意者計211人，佔全體受訪者19.8%；持無意見者計171人，佔全體受訪者16.04%；持非常不同意、不同意者計684人，佔全體受訪者64.27%，顯示多數的受訪者不同意現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效。

## 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，因性別、年齡、職務性質、教育程度及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

### (1)「性別」交叉分析：

依據表4-8-1發現：女性公務人員有較多持不同意現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效的看法。由此可知，女性比男性公務人員對於現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效更不具信心，而且呈現非常顯著的現象。

表 4-8-1：現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效與性別交叉分析表

性別	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
女	正確考核績效/次數	1	49	49	196	82	377
	正確考核績效/百分比	0.27%	13.00%	13.00%	51.99%	21.75%	100.00%
男	正確考核績效/次數	9	150	119	282	121	681
	正確考核績效/百分比	1.32%	22.03%	17.47%	41.41%	17.77%	100.00%
正確考核績效/加總次數		10	199	168	478	203	1058
正確考核績效/加總百分比		0.95%	18.81%	15.88%	45.18%	19.19%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =24.472 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

### (2)「年齡」交叉分析：

依據表4-8-2發現：年齡愈小之公務人員有較多持不同意現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效的看法。由此可知，年齡愈小之公務人員對於現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效更不具信心，而且呈現非常顯著的現象。

表 4-8-2：現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
35 歲以下	正確考核績效/次數	1	11	25	123	50	210
	正確考核績效/百分比	0.48%	5.24%	11.90%	58.57%	23.81%	100.00%
36 至 45 歲	正確考核績效/次數	6	74	71	199	88	438
	正確考核績效/百分比	1.37%	16.89%	16.21%	45.43%	20.09%	100.00%
46 至 55 歲	正確考核績效/次數	3	95	66	140	56	360
	正確考核績效/百分比	0.83%	26.39%	18.33%	38.89%	15.56%	100.00%
56 歲以上	正確考核績效/次數		19	7	15	10	51
	正確考核績效/百分比	0.00%	37.25%	13.73%	29.41%	19.61%	100.00%
正確考核績效/加總次數		10	199	169	477	204	1059
正確考核績效/加總百分比		0.94%	18.79%	15.96%	45.04%	19.26%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =57.616 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

### (3)「職務性質」交叉分析：

依據表4-8-3發現：非主管公務人員有較多持不同意現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效的看法。由此可知，非主管比擔任主管之公務人員對於現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效更不具信心，而且呈現非常顯著的現象。

表 4-8-3：現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
主管	正確考核績效/次數	4	95	45	162	53	359
	正確考核績效/百分比	1.11%	26.46%	12.53%	45.13%	14.76%	100.00%
非主管	正確考核績效/次數	6	103	123	312	149	693
	正確考核績效/百分比	0.87%	14.86%	17.75%	45.02%	21.50%	100.00%
正確考核績效/加總次數		10	198	168	474	202	1052
正確考核績效/加總百分比		0.95%	18.82%	15.97%	45.06%	19.20%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =26.701 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

(4)「教育程度」交叉分析：

依據表4-8-4發現：教育程度愈高之公務人員有較多持不同意現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效的看法。由此可知，教育程度愈高之公務人員對於現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效更不具信心，而且呈現非常顯著的現象。

表 4-8-4：現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
高中(職)以下	正確考核績效/次數	5	52	47	69	29	202
	正確考核績效/百分比	2.48%	25.74%	23.27%	34.16%	14.36%	100.00%
專科	正確考核績效/次數	3	99	67	229	99	497
	正確考核績效/百分比	0.60%	19.92%	13.48%	46.08%	19.92%	100.00%
大學	正確考核績效/次數	2	45	48	159	66	320
	正確考核績效/百分比	0.63%	14.06%	15.00%	49.69%	20.63%	100.00%
研究所(含以上)	正確考核績效/次數		5	7	21	9	42
	正確考核績效/百分比	0.00%	11.90%	16.67%	50.00%	21.43%	100.00%
正確考核績效/加總次數		10	201	169	478	203	1061
正確考核績效/加總百分比		0.94%	18.94%	15.93%	45.05%	19.13%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =35.422 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

(5)「年資」交叉分析：

依據表4-8-5發現：年資愈淺之公務人員有較多持不同意現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效的看法。由此可知，年資愈淺之公務人員對於現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效更不具信心，而且呈現非常顯著的現象。

表 4-8-5：現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效與年資交叉分析表

年資	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
5年以下	正確考核績效/次數		10	21	62	28	121
	正確考核績效/百分比	0.00%	8.26%	17.36%	51.24%	23.14%	100.00%
6至10年	正確考核績效/次數	2	21	25	93	43	184
	正確考核績效/百分比	1.09%	11.41%	13.59%	50.54%	23.37%	100.00%
11至15年	正確考核績效/次數	2	30	30	107	50	219
	正確考核績效/百分比	0.91%	13.70%	13.70%	48.86%	22.83%	100.00%

16 至 20 年	正確考核績效/次數	2	39	39	102	33	215
	正確考核績效/百分比	0.93%	18.14%	18.14%	47.44%	15.35%	100.00%
21 至 25 年	正確考核績效/次數	3	54	33	71	33	194
	正確考核績效/百分比	1.55%	27.84%	17.01%	36.60%	17.01%	100.00%
26 至 30 年	正確考核績效/次數		37	17	32	14	100
	正確考核績效/百分比	0.00%	37.00%	17.00%	32.00%	14.00%	100.00%
31 年以上	正確考核績效/次數	1	10	4	10	3	28
	正確考核績效/百分比	3.57%	35.71%	14.29%	35.71%	10.71%	100.00%
正確考核績效/加總次數		10	201	169	477	204	1061
正確考核績效/加總百分比		0.94%	18.94%	15.93%	44.96%	19.23%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =69.999 自由度 (df) =24 P=0.000*** (非常顯著)							

(七) 第七題：您認為現行考績制度「已發揮」之功能是什麼？

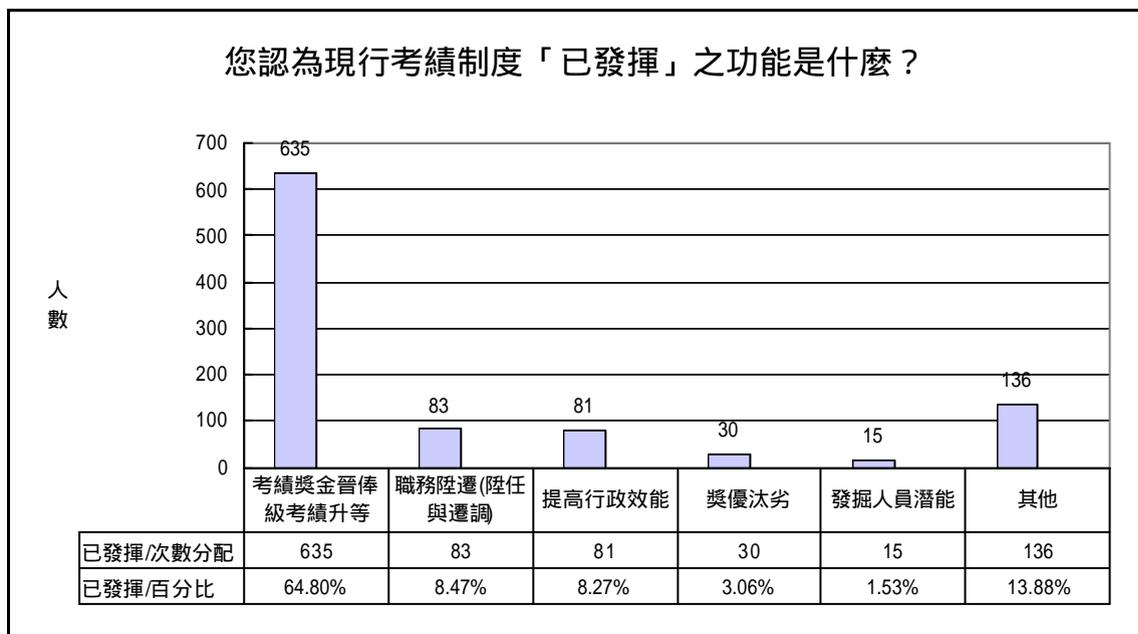


圖 4-13：現行考績制度已發揮之功能次數分配圖

1、次數分配：

依據圖4-13發現：認為現行考績制度「已發揮」之功能的看法中，有635位受訪者認為是「考績獎金晉俸級考績升等」，佔全體受訪者64.8%為最多，其次是「其他」計136人，佔全體受訪者13.88%，再其次是「職務陞遷（陞任與遷調）」計83人，佔全體受訪者8.47%，另外是「提高行政效能」計81人，佔全體受訪者8.27%，又「獎優汰劣」計30人，佔全體受訪者3.06%，而最少的是「發掘人員潛能」計15人，僅佔全體受訪者1.53%。

由此可知，絕大多數公務人員都認為現行考績制度僅能作為考績獎金、晉俸級、考績升等之消極性功能，而未能發揮考績應有的獎優汰劣、提高行政效能及發掘人員潛能等之積極性功能，顯示公務人員對於現行考績制度的期望與現況卻有差距。

## 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者認為現行考績制度「已發揮」之功能的看法中，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因性別、年齡、職務性質及教育程度之不同而有顯著差異；茲因絕大多數（佔 64.8%）公務人員認為現行考績制度僅能作為考績獎金、晉俸級、考績升等之功用，故本交叉分析亦主要就本項功能作分析說明如下：

### （1）「性別」交叉分析：

依據表 4-9-1 發現：女性公務人員有較多認為現行考績制度僅能作為考績獎金晉俸級考績升等」之功用。由此可知，女性比男性公務人員對於現行考績制度應發揮考績的獎優汰劣、提高行政效能及發掘人員潛能等積極性功能更不具信心。

表 4-9-1：現行考績制度已發揮之功能與性別交叉分析表

性別	資料	考績獎金	職務陞遷	提高行 政效能	獎優 汰劣	發掘人 員潛能	其他	總計
		晉俸級考 績升等	(陞任與 遷調)					

女	已發揮/次數	239	35	23	4	5	36	342
	已發揮/百分比	69.88%	10.23%	6.73%	1.17%	1.46%	10.53%	100.00%
男	已發揮/次數	393	48	57	26	10	97	631
	已發揮/百分比	62.28%	7.61%	9.03%	4.12%	1.58%	15.37%	100.00%
已發揮/加總次數		632	83	80	30	15	133	973
已發揮/加總百分比		64.95%	8.53%	8.22%	3.08%	1.54%	13.67%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =15.3 自由度 (df) =5 P=0.009** (很顯著)								

### (2)「年齡」交叉分析：

依據表 4-9-2 發現：年齡愈小者有較多認為現行考績制度僅能作為考績獎金晉俸級考績升等」之功用，且呈現非常顯著之現象。由此可知，年齡愈小之公務人員對於現行考績制度應發揮考績的獎優汰劣、提高行政效能及發掘人員潛能等積極性功能更是不具信心。

表 4-9-2：現行考績制度已發揮之功能與年齡交叉分析表

年齡	資料	考績獎金 晉俸級考 績升等	職務陞遷 (陞任與 遷調)	提高行 政效能	獎優汰劣	發掘人 員潛能	其他	總計
35 歲以下	已發揮/次數	135	13	11	3	2	26	190
	已發揮/百分比	71.05%	6.84%	5.79%	1.58%	1.05%	13.68%	100.00%
36 至 45 歲	已發揮/次數	254	31	22	7	8	71	393
	已發揮/百分比	64.63%	7.89%	5.60%	1.78%	2.04%	18.07%	100.00%
46 至 55 歲	已發揮/次數	217	34	41	15	5	29	341
	已發揮/百分比	63.64%	9.97%	12.02%	4.40%	1.47%	8.50%	100.00%
56 歲以上	已發揮/次數	26	4	7	5		8	50
	已發揮/百分比	52.00%	8.00%	14.00%	10.00%	0.00%	16.00%	100.00%
已發揮/加總次數		632	82	81	30	15	134	974
已發揮/加總百分比		64.89%	8.42%	8.32%	3.08%	1.54%	13.76%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =43.18 自由度 (df) =15 P=0.000*** (非常顯著)								

### (3)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-9-3 發現：主管公務人員有較多認為現行考績制度僅能作為考績獎金晉俸級考績升等」之功用。由此可知，擔任主管比非主管之公務人員對於現行考績制度應發揮考績的獎優汰

劣、提高行政效能及發掘人員潛能等積極性功能更是不具信心。

表4-9-3：現行考績制度已發揮之功能與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	考績獎金	職務陞遷	提高行政效能	獎優汰劣	發掘人員潛能	其他	總計
		晉俸級考績升等	(陞任與遷調)					
主管	已發揮/次數	234	16	26	16	4	37	333
	已發揮/百分比	70.27%	4.80%	7.81%	4.80%	1.20%	11.11%	100.00%
非主管	已發揮/次數	396	65	55	14	11	94	635
	已發揮/百分比	62.36%	10.24%	8.66%	2.20%	1.73%	14.80%	100.00%
已發揮/加總次數		630	81	81	30	15	131	968
已發揮/加總百分比		65.08%	8.37%	8.37%	3.10%	1.55%	13.53%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =17.353 自由度 (df) =5 P=0.00** (很顯著)								

#### (4)「教育程度」交叉分析：

依據表4-9-4發現：教育程度較高之公務人員有較多認為現行考績制度僅能作為考績獎金晉俸級考績升等之功用。由此可知，教育程度較高之公務人員對於現行考績制度應發揮考績的獎優汰劣、提高行政效能及發掘人員潛能等積極性功能更是不具信心。

表4-9-4：現行考績制度已發揮之功能與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	考績獎金	職務陞遷	提高行政效能	獎優汰劣	發掘人員潛能	其他	總計
		晉俸級考績升等	(陞任與遷調)					
高中(職)以下	已發揮/次數	115	18	28	8	5	20	194
	已發揮/百分比	59.28%	9.28%	14.43%	4.12%	2.58%	10.31%	100.00%
專科	已發揮/次數	291	42	40	13	6	64	456
	已發揮/百分比	63.82%	9.21%	8.77%	2.85%	1.32%	14.04%	100.00%
大學	已發揮/次數	203	20	11	8	4	42	288
	已發揮/百分比	70.49%	6.94%	3.82%	2.78%	1.39%	14.58%	100.00%
研究所(含以上)	已發揮/次數	24	3	2	1		8	38
	已發揮/百分比	63.16%	7.89%	5.26%	2.63%	0.00%	21.05%	100.00%
已發揮/加總次數		633	83	81	30	15	134	976
已發揮/加總百分比		64.86%	8.50%	8.30%	3.07%	1.54%	13.73%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =25.729 自由度 (df) =15 P=0.040* (顯著)								

(八) 第八題：理想的考績制度，最「應發揮」之功能是什麼？

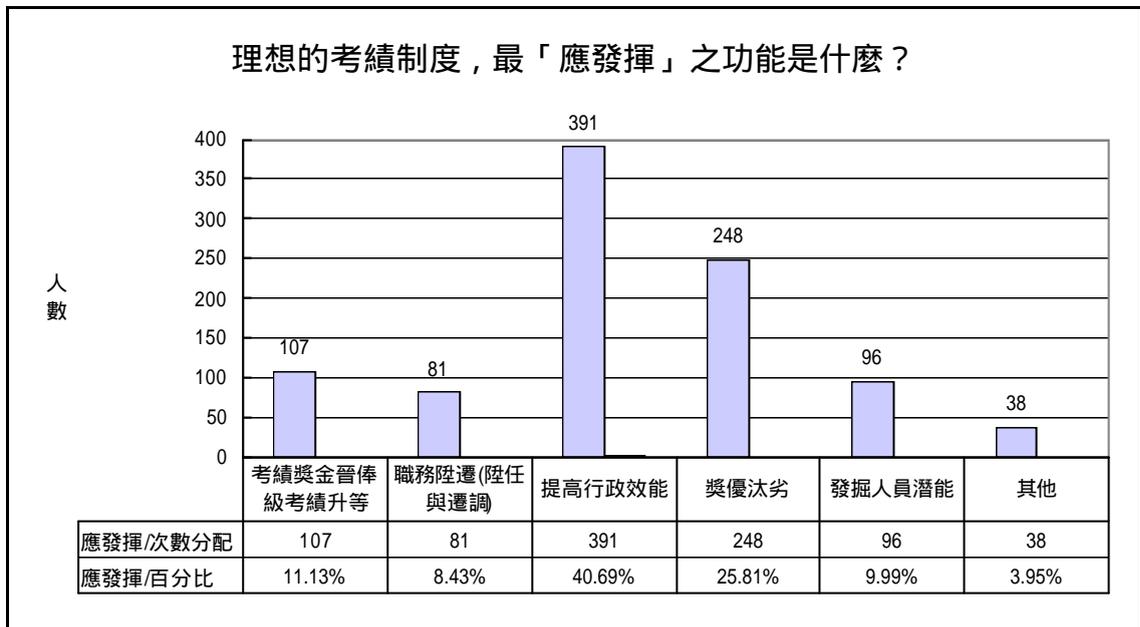


圖 4-14：理想的考績制度最應發揮之功能次數分配圖

1、次數分配：

依據圖4-1發現：認為現行考績制度「應發揮」之功能的看法中，有391位受訪者認為是「提高行政效能」，佔全體受訪者40.69%為最多；其次是「獎優汰劣」計248人，佔全體受訪者25.81%，再其次是「考績獎金晉俸級考績升等」計107人，佔全體受訪者11.13%，另外是「發掘人員潛能」計96人，佔全體受訪者9.99%，又「職務陞遷（陞任與遷調）」計81人，佔全體受訪者8.43%，而最少的是「其他」計38人，僅佔全體受訪者3.95%。

由此可知，絕大多數公務人員都期望現行考績制度能發揮考績應有的提高行政效能及獎優汰劣等之積極性功能；惟現行考績制度卻主要作為考績獎金晉俸級考績升等之功用，

## 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者認為現行考績制度「應發揮」之功能的看法中，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，僅因性年齡之不同而有顯著差異；茲分析說明如下：

依據表 4-10 發現：年齡愈小之公務人員有較多認為現行考績制度應發揮考績應有的提高行政效能及獎優汰劣之積極性功能。由此可知，年齡愈小之公務人員愈期望現行考績制度能發揮上述考績之積極性功能。而年齡愈大之公務人員有較多期望現行考績制度能發揮考績獎金、晉俸級、考績升等及職務陞遷（陞任與遷調）之消極性功能。

表 4-10：理想的考績制度最應發揮之功能與年齡交叉分析表

年齡	資料	考績獎金 晉俸級考 績升等	職務陞遷 (陞任與 遷調)	提高行 政效能	獎優 汰劣	發掘人 員潛能	其他	總計
35 歲以下	應發揮/次數	15	7	76	60	19	9	186
	應發揮/百分比	8.06%	3.76%	40.86%	32.26%	10.22%	4.84%	100.00%
36 至 45 歲	應發揮/次數	39	36	149	103	35	18	380
	應發揮/百分比	10.26%	9.47%	39.21%	27.11%	9.21%	4.74%	100.00%
46 至 55 歲	應發揮/次數	42	29	149	74	36	10	340
	應發揮/百分比	12.35%	8.53%	43.82%	21.76%	10.59%	2.94%	100.00%
56 歲以上	應發揮/次數	10	9	12	11	6		48
	應發揮/百分比	20.83%	18.75%	25.00%	22.92%	12.50%	0.00%	100.00%
應發揮/加總次數		106	81	386	248	96	37	954
應發揮/加總百分比		11.11%	8.49%	40.46%	26.00%	10.06%	3.88%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =29.666 自由度 (df) =15 P=0.013* (顯著)								

## 二、小結：

公務人員對於現行考績制度之考績功能的看法，依據以上各子題之分析結果綜合說明如下：

### (一) 評估性功能方面：

公務人員多數認為現行考績制度具有作為考績獎金、晉俸級、考績升等之評估性功能；且年齡較大、擔任主管及服務年資較長之公務人員更肯定本項功能；亦認為考績對個人之陞遷發展有所影響。

（二）發展性功能方面：

公務人員多數期望考績考評後，能作為訓練進修之參據，以提昇個人工作能力；且男性、年齡較大、年資較久之公務人員其企圖心更強，顯示此類人員很有上進心，此與一般人對於該等公務人員之刻板印象的看法似有不同。

（三）綜合性功能方面：

公務人員多數期望考績考評後，對於考績不佳者，能施以工作輔導，以改進其工作缺失；且主管人員更希望考績能發揮本項綜合性功能。

（四）現行考績制度已發揮及應發揮之功能方面：

公務人員多數認為現行考績制度無法達到考績應有的獎優汰劣之目的，又未能正確考核工作績效，且女性、年齡愈小、年資愈淺，非主管及教育程度較高之公務人員更有上述之看法。

另公務人員多數認為理想的考績制度最應發揮之功能是提高行政效能及獎優汰劣等，但現行考績制度卻僅發揮考績獎金、晉俸級、考績升等之功能，顯示理想的考績制度與現行考績制度之功能確有差距，同時亦顯示我國現行考績制度確有問題。

### 第三節 考績作業

本節係整理分析問卷調查之第二部份，以瞭解公務人員對於現行考績制度之考績作業的看法；茲以先行統計問卷調查第二部份「考績作業」之各子題與「基本資料」卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析之結果後；再依序就各子題作次數分配及卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析之結果予以說明；最後再就本節作小結綜合分析說明：

表 4-11：公務人員對現行考績制度考績作業之看法與基本資料卡方檢定結果統計表

題目及 內容摘要	顯著水準 ( $\chi^2$ 及 P 值)					
	性別	年齡	官等	職務性質	教育程度	年資
9. 票選考績委員應佔比例	$\chi^2=0.821$ P=0.844	$\chi^2=22.178$ P=0.008**	$\chi^2=4.227$ P=0.238	$\chi^2=27.541$ P=0.000***	$\chi^2=12.107$ P=0.207	$\chi^2=23.867$ P=0.067
10. 平時考核多久考評一次	$\chi^2=9.374$ P=0.052	$\chi^2=11.989$ P=0.447	$\chi^2=11.754$ P=0.019*	$\chi^2=21.261$ P=0.000***	$\chi^2=26.283$ P=0.009**	$\chi^2=16.374$ P=0.874
11. 均以平時考核為依據？	$\chi^2=9.698$ P=0.045*	$\chi^2=31.827$ P=0.001**	$\chi^2=7.71$ P=0.103	$\chi^2=11.318$ P=0.023*	$\chi^2=36.768$ P=0.000***	$\chi^2=65.594$ P=0.000***

12.辦理考績有嚴守秘密？	X <sup>2</sup> =3.51 P=0.476	X <sup>2</sup> =24.705 P=0.016*	X <sup>2</sup> =17.918 P=0.001**	X <sup>2</sup> =7.399 P=0.116	X <sup>2</sup> =15.912 P=0.195	X <sup>2</sup> =35.712 P=0.059
13.考評前應先自我考評？	X <sup>2</sup> =3.612 P=0.461	X <sup>2</sup> =20.969 P=0.051	X <sup>2</sup> =19.145 P=0.000***	X <sup>2</sup> =37.241 P=0.000***	X <sup>2</sup> =4.352 P=0.976	X <sup>2</sup> =42.534 P=0.011*
14.考核標準授權機關自訂	X <sup>2</sup> =8.733 P=0.068	X <sup>2</sup> =18.21 P=0.109	X <sup>2</sup> =1.072 P=0.899	X <sup>2</sup> =5.875 P=0.209	X <sup>2</sup> =14.19 P=0.289	X <sup>2</sup> =16.071 P=0.885
15.考績敘明考評等第評語	X <sup>2</sup> =6.821 P=0.146	X <sup>2</sup> =23.155 P=0.026*	X <sup>2</sup> =17.753 P=0.001**	X <sup>2</sup> =57.53 P=0.000***	X <sup>2</sup> =20.695 P=0.055	X <sup>2</sup> =34.083 P=0.083
16.考評後舉行考績面談？	X <sup>2</sup> =8.799 P=0.066	X <sup>2</sup> =19.755 P=0.072	X <sup>2</sup> =25.235 P=0.000***	X <sup>2</sup> =77.327 P=0.000***	X <sup>2</sup> =13.937 P=0.305	X <sup>2</sup> =49.882 P=0.001**
17.主管有能力公正考評？	X <sup>2</sup> =12.612 P=0.013*	X <sup>2</sup> =20.858 P=0.053	X <sup>2</sup> =3.278 P=0.512	X <sup>2</sup> =9.691 P=0.045*	X <sup>2</sup> =18.926 P=0.09	X <sup>2</sup> =50.526 P=0.001**
18.考績最主要考評依據？	X <sup>2</sup> =26.251 P=0.000***	X <sup>2</sup> =40.552 P=0.000***	X <sup>2</sup> =7.206 P=0.125	X <sup>2</sup> =18.953 P=0.000***	X <sup>2</sup> =30.639 P=0.002**	X <sup>2</sup> =61.334 P=0.000***
19.對考績公正性感到滿意	X <sup>2</sup> =21.094 P=0.000***	X <sup>2</sup> =49.4 P=0.000***	X <sup>2</sup> =6.521 P=0.163	X <sup>2</sup> =19.092 P=0.000***	X <sup>2</sup> =18.77 P=0.094	X <sup>2</sup> =69.945 P=0.000***
備註： 顯著：P < 0.05* 很顯著：P < 0.01** 非常顯著：P < 0.001***						

## 一、次 數 分 配 及 卡 方 檢 定 (X<sup>2</sup>) 交 叉 分 析 說 明：

(一) 第九題：現行規定考績委員，由本機關人員票選產生之人數應佔三分之一，您認為如何？

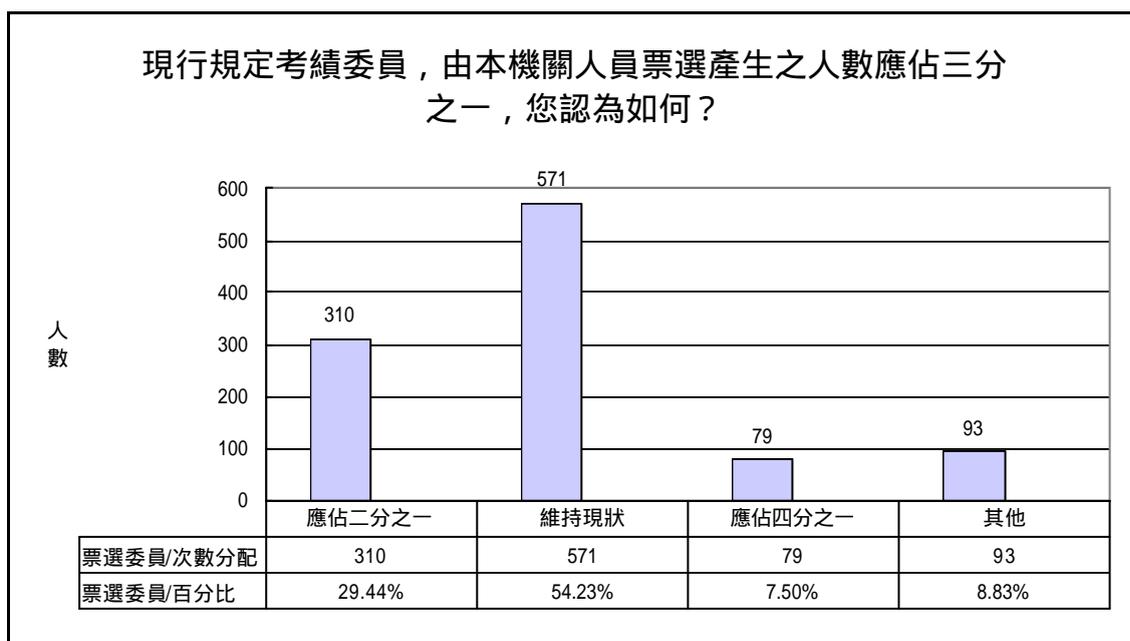


圖 4-15：現行規定考績委員由本機關人員票選產生之人數應佔三分之一次數分配圖

## 1、次數分配：

依據圖4-15發現：認為現行規定考績委員，由本機關人員票選產生之人數應佔三分之一的看法中，持「維持現狀」者計571人，佔全體受訪者54.23 % 最多；其次是持「應佔二分之一」者計310人，佔全體受訪者29.44 %，再其次是持「其他」者計93人，佔全體受訪者8.83 %，最少的是持「應佔四分之一」者計79人，佔全體受訪者7.5 %；顯示多數的受訪者同意維持現狀，即現行規定考績委員，由本機關人員票選產生之人數應佔三分之一。

## 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於現行規定考績委員，由本機關人員票選產生之人數應佔三分之一的看法，經與基本資料卡方檢定交叉分析結果發現，因年齡及職務性質之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

### (1)「年齡」交叉分析：

依據表 4-12-1 發現：年齡較大者有較多數認為應維持現狀，即票選產生之委員人數應佔三分之一；而年齡較小者有較多數認為應佔二分之一。由此可知，年齡較小者期望票選產生之委員人數應更高。

表 4-12-1：考績委員由本機關人員票選產生之人數應佔三分之一與年齡交叉分析表

年齡	資料	應佔二 分之一		應佔四 分之一		其他	總計
		維持現狀					
35 歲以下	票選委員/次數	66	109	12	19		206
	票選委員/百分比	32.04%	52.91%	5.83%	9.22%		100.00%
36 至 45 歲	票選委員/次數	151	209	36	35		431
	票選委員/百分比	35.03%	48.49%	8.35%	8.12%		100.00%
46 至 55 歲	票選委員/次數	80	221	27	32		360
	票選委員/百分比	22.22%	61.39%	7.50%	8.89%		100.00%

56 歲以上	票選委員/次數	9	30	4	6	49
	票選委員/百分比	18.37%	61.22%	8.16%	12.24%	100.00%
票選委員/加總次數		306	569	79	92	1046
票選委員/加總百分比		29.25%	54.40%	7.55%	8.80%	100.00%
顯著水準： 卡方值 ( $X^2$ ) =22.178 自由度 (df) =9 P=0.008** (很顯著)						

(2)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-12-2 發現：擔任主管之公務人員有較多數認為應維持現狀，即票選產生之委員人數應佔三分之一；而非主管之公務人員有較多數認為應佔二分之一；且呈現非常顯著之情形。由此可知，非主管之公務人員期望票選產生之委員人數應更高，因實務上，大部分機關的指定委員多數是由主管人員擔任，而票選產生之委員，則多數是非主管人員；另因考績之考評者是主管人員，受考評者是非主管人員，立場不同，故有不同的看法。

表 4-12-2：考績委員由本機關人員票選產生之人數應佔三分之一與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	應佔二 分之一		應佔四 分之一		其他	總計
		維持現狀					
主管	票選委員/次數	77	218	40	24		359
	票選委員/百分比	21.45%	60.72%	11.14%	6.69%		100.00%
非主管	票選委員/次數	228	347	39	67		681
	票選委員/百分比	33.48%	50.95%	5.73%	9.84%		100.00%
票選委員/加總次數		305	565	79	91		1040
票選委員/加總百分比		29.33%	54.33%	7.60%	8.75%		100.00%
顯著水準： 卡方值 ( $X^2$ ) =27.541 自由度 (df) =3 P=0.000*** (非常顯著)							

(二) 第十題：現行平時考核為每年四月、八月各考評一次，您認為如何？

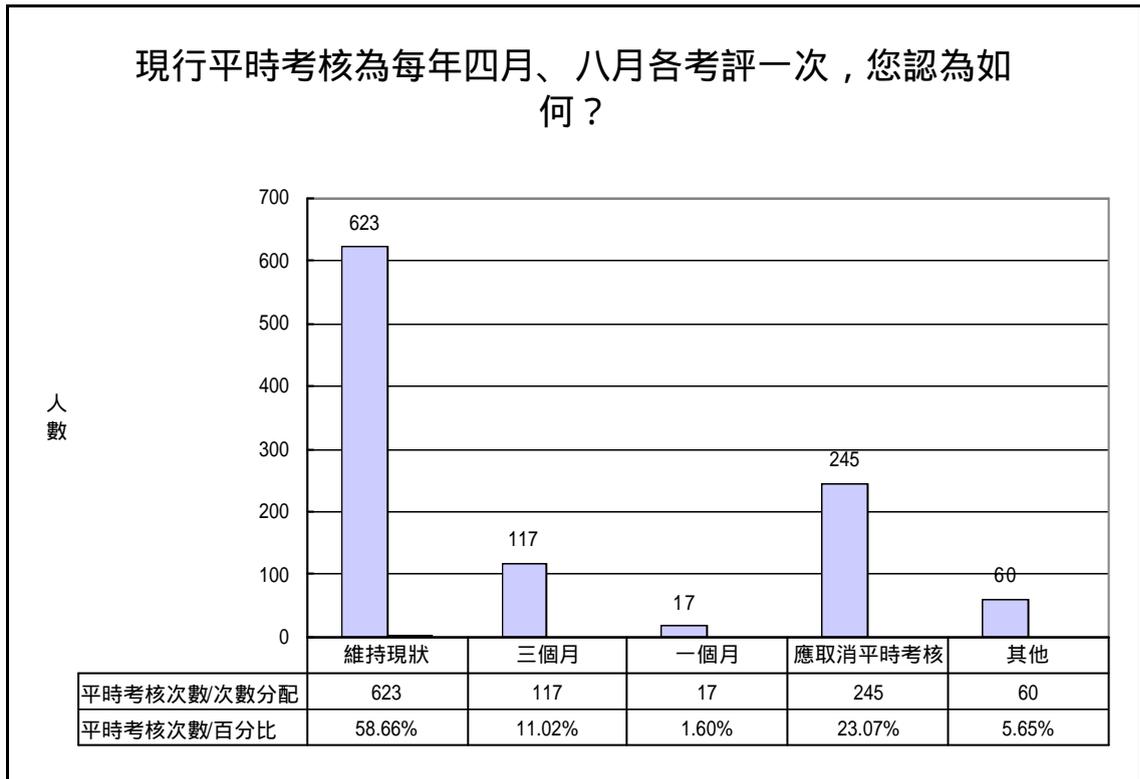


圖 4-16：現行平時考核為每年四月、八月各考評一次之次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-16 發現：認為現行平時考核每年四月、八月各考評一次的看法中，持「維持現狀」者計 623 人，佔全體受訪者 58.66 % 最多，其次是持「應取消平時考核」者計 245 人，佔全體受訪者 23.07 %，再其次是持「三個月」者計 117 人，佔全體受訪者 11.02 %，而持「其他」者計 60 人，佔全體受訪者 5.65 %，最少的是持「一個月」者計 17 人，佔全體受訪者 1.6 %；顯示多數的受訪者同意現行平時考核每年四月、八月各考評一次。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於現行平時考核每年四月、八月各考評一次的看

法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因官等、職務性質及教育程度之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

(1)「官等」交叉分析：

依據表4-13-1發現：委任公務人員有較多數認為應維持現狀，即平時考核每年四月、八月各考評一次；惟認為應取消平時考核者，則薦任公務人員有較多人數持此看法。由此可知，委任公務人員對於維持現狀有較持肯定看法。

表 4-13-1：現行平時考核為每年四月、八月各考評一次與官等交叉分析表

官等	資料	應取消					總計
		維持現狀	三個月	一個月	平時考核	其他	
委任	平時考核次數/次數	269	46	7	78	27	427
	平時考核次數/百分比	63.00%	10.77%	1.64%	18.27%	6.32%	100.00%
薦任	平時考核次數/次數	339	69	10	167	32	617
	平時考核次數/百分比	54.94%	11.18%	1.62%	27.07%	5.19%	100.00%
平時考核次數/加總次數		608	115	17	245	59	1044
平時考核次數/加總百分比		58.24%	11.02%	1.63%	23.47%	5.65%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $\chi^2$ ) =11.754 自由度 (df) =4 P=0.019* (顯著)							

(2)「職務性質」交叉分析：

依據表4-13-2發現：非主管公務人員有較多數認為應維持現狀，即平時考核每年四月、八月各考評一次；惟認為應取消平時考核者，則是擔任主管之公務人員有較多人數持此看法，且呈現非常顯著之情形。由此可知，非主管公務人員對於維持現狀有較多持肯定看法，因依照規定年終考績應以平時考核為依據，但實務上，對主管人員而言，平時考核是工作上的另一種負擔，故有很多主管期望能取消平時考核。

表 4-13-2：現行平時考核為每年四月、八月各考評一次與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	應取消					總計
		維持現狀	三個月	一個月	平時考核	其他	
主管	平時考核次數/次數	182	48	7	107	16	360

	平時考核次數/百分比	50.56%	13.33%	1.94%	29.72%	4.44%	100.00%
非主管	平時考核次數/次數	434	67	10	135	43	689
	平時考核次數/百分比	62.99%	9.72%	1.45%	19.59%	6.24%	100.00%
平時考核次數/加總次數		616	115	17	242	59	1049
平時考核次數/加總百分比		58.72%	10.96%	1.62%	23.07%	5.62%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =21.261 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

### (3) 「教育程度」交叉分析：

依據表4-13-3發現：教育程度愈低者有較多數認為應維持現狀，即平時考核每年四月、八月各考評一次；惟認為應取消平時考核者，則是教育程度愈高之公務人員有較多人數持此看法。由此可知，教育程度愈高之公務人員對於平時考核之功能愈沒有信心，故有的更期望能取消平時考核。

表4-13-3：現行平時考核為每年四月、八月各考評一次與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	應取消					總計
		維持現狀	三個月	一個月	平時考核	其他	
高中(職) 以下	平時考核次數/次數	135	14	3	39	11	202
	平時考核次數/百分比	66.83%	6.93%	1.49%	19.31%	5.45%	100.00%
專科	平時考核次數/次數	294	57	7	108	28	494
	平時考核次數/百分比	59.51%	11.54%	1.42%	21.86%	5.67%	100.00%
大學	平時考核次數/次數	176	39	6	86	13	320
	平時考核次數/百分比	55.00%	12.19%	1.88%	26.88%	4.06%	100.00%
研究所 (含以上)	平時考核次數/次數	15	6	1	12	7	41
	平時考核次數/百分比	36.59%	14.63%	2.44%	29.27%	17.07%	100.00%
平時考核次數/加總次數		620	116	17	245	59	1057
平時考核次數/加總百分比		58.66%	10.97%	1.61%	23.18%	5.58%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =26.283 自由度 (df) =12 P=0.009** (很顯著)							

### (三) 第十一題：我的主管打考績，均以平時考核為依據？

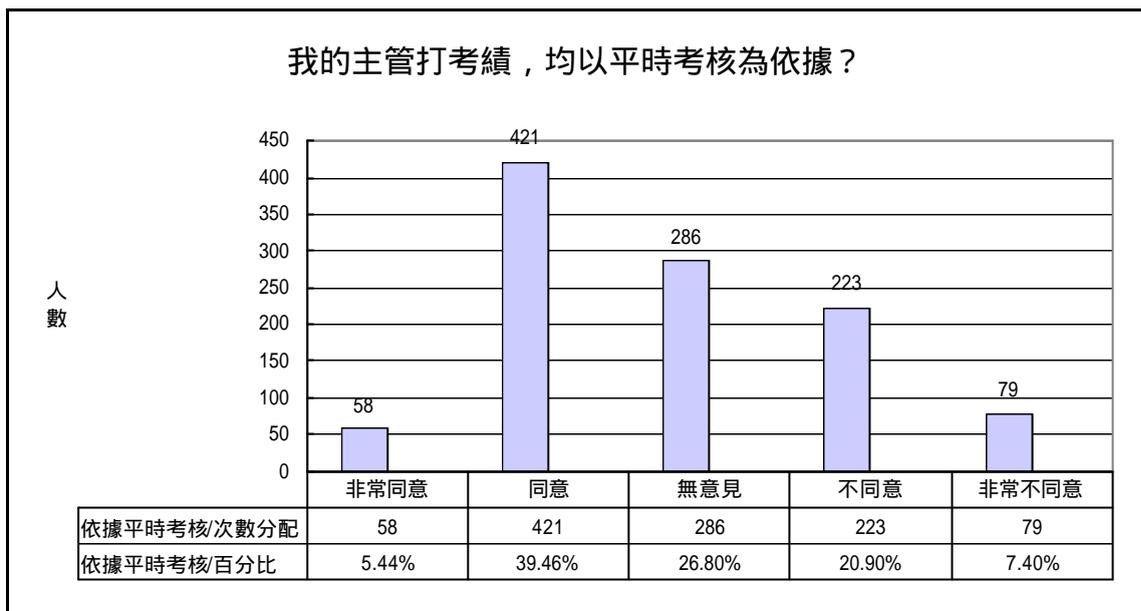


圖 4-17：我的主管打考績均以平時考核為依據次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-17 發現：認為我的主管打考績，均以平時考核為依據的看法中，持非常同意，同意者計 479 人，佔全體受訪者 44.9 %；持無意見者計 286 人，佔全體受訪者 26.8 %；持非常不同意，不同意者計 321 人，佔全體受訪者 28.3 %；顯示多數的受訪者認為我的主管打考績，均以平時考核為依據。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於我的主管打考績，均以平時考核為依據的看法，經與基本資料卡方檢定交叉分析結果發現，因性別、年齡、職務性質、教育程度及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

#### (1)「性別」交叉分析：

依據表 4-14-1 發現：男性公務人員有較多認為我的主管打考績，均以平時考核為依據。由此可知，男性比女性公務人員更認同此項考績作業。

表 4-14-1：我的主管打考績均以平時考核為依據與性別交叉分析表

性別	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
女	依據平時考核/次數	17	132	101	96	29	375
	依據平時考核/百分比	4.53%	35.20%	26.93%	25.60%	7.73%	100.00%
男	依據平時考核/次數	41	286	182	126	49	684
	依據平時考核/百分比	5.99%	41.81%	26.61%	18.42%	7.16%	100.00%
依據平時考核/加總次數		58	418	283	222	78	1059
依據平時考核/加總百分比		5.48%	39.47%	26.72%	20.96%	7.37%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =9.698 自由度 (df) =4 P=0.045* (顯著)							

### (2)「年齡」交叉分析：

依據表 4-14-2 發現：年齡愈大之公務人員有較多認為我的主管打考績，均以平時考核為依據。由此可知，年齡愈大之公務人員愈認同此項考績作業，惟年紀愈小者則愈不相信主管打考績會以平時考核為依據。

表 4-14-2：我的主管打考績均以平時考核為依據與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
35 歲以下	依據平時考核/次數	10	66	74	49	10	209
	依據平時考核/百分比	4.78%	31.58%	35.41%	23.44%	4.78%	100.00%
36 至 45 歲	依據平時考核/次數	19	164	113	107	35	438
	依據平時考核/百分比	4.34%	37.44%	25.80%	24.43%	7.99%	100.00%
46 至 55 歲	依據平時考核/次數	24	161	85	62	31	363
	依據平時考核/百分比	6.61%	44.35%	23.42%	17.08%	8.54%	100.00%
56 歲以上	依據平時考核/次數	5	27	11	5	3	51
	依據平時考核/百分比	9.80%	52.94%	21.57%	9.80%	5.88%	100.00%
依據平時考核/加總次數		58	418	283	223	79	1061
依據平時考核/加總百分比		5.47%	39.40%	26.67%	21.02%	7.45%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =31.827 自由度 (df) =12 P=0.001** (很顯著)							

### (3)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-14-3 發現：擔任主管之公務人員有較多認為我的主管打考績，均以平時考核為依據。由此可知，擔任主管之公務人

員認同此項考績作業，但非主管之公務人員卻不相信主管打考績會以平時考核為依據，顯示其二者之間互信不夠。

表 4-14-3：我的主管打考績均以平時考核為依據與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
主管	依據平時考核/次數	19	156	76	87	24	362
	依據平時考核/百分比	5.25%	43.09%	20.99%	24.03%	6.63%	100.00%
非主管	依據平時考核/次數	39	261	204	133	54	691
	依據平時考核/百分比	5.64%	37.77%	29.52%	19.25%	7.81%	100.00%
依據平時考核/加總次數		58	417	280	220	78	1053
依據平時考核/加總百分比		5.51%	39.60%	26.59%	20.89%	7.41%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 11.318 自由度 (df) = 4 P = 0.023* (顯著)							

#### (4)「教育程度」交叉分析：

依據表 4-14-4 發現：教育程度愈低之公務人員有較多認為我的主管打考績，均以平時考核為依據。由此可知，教育程度愈低之公務人員愈認同此項考績作業，惟高級知識份子者則不相信主管打考績會以平時考核為依據，且呈現非常顯著的現象。

表 4-14-4：我的主管打考績均以平時考核為依據與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
高中(職) 以下	依據平時考核/次數	13	99	52	25	14	203
	依據平時考核/百分比	6.40%	48.77%	25.62%	12.32%	6.90%	100.00%
專科	依據平時考核/次數	25	203	139	91	37	495
	依據平時考核/百分比	5.05%	41.01%	28.08%	18.38%	7.47%	100.00%
大學	依據平時考核/次數	19	109	79	93	22	322
	依據平時考核/百分比	5.90%	33.85%	24.53%	28.88%	6.83%	100.00%
研究所 (含以上)	依據平時考核/次數	1	9	13	13	6	42
	依據平時考核/百分比	2.38%	21.43%	30.95%	30.95%	14.29%	100.00%
依據平時考核/加總次數		58	420	283	222	79	1062
依據平時考核/加總百分比		5.46%	39.55%	26.65%	20.90%	7.44%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 36.768 自由度 (df) = 12 P = 0.000*** (非常顯著)							

#### (5)「年資」交叉分析：

依據表 4-14-5 發現：年資較長之公務人員有較多認為我的主管打考績，均以平時考核為依據。由此可知，年資較長之公務人員愈認同此項考績作業，惟年資較淺之公務人員則較不相信主管打考績會以平時考核為依據。

表 4-14-5：我的主管打考績均以平時考核為依據與年資交叉分析表

年資	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
5 年以下	依據平時考核/次數	8	38	47	23	5	121
	依據平時考核/百分比	6.61%	31.40%	38.84%	19.01%	4.13%	100.00%
6 至 10 年	依據平時考核/次數	9	68	53	42	12	184
	依據平時考核/百分比	4.89%	36.96%	28.80%	22.83%	6.52%	100.00%
11 至 15 年	依據平時考核/次數	9	73	48	67	20	217
	依據平時考核/百分比	4.15%	33.64%	22.12%	30.88%	9.22%	100.00%
16 至 20 年	依據平時考核/次數	9	80	67	44	15	215
	依據平時考核/百分比	4.19%	37.21%	31.16%	20.47%	6.98%	100.00%
21 至 25 年	依據平時考核/次數	14	82	46	31	22	195
	依據平時考核/百分比	7.18%	42.05%	23.59%	15.90%	11.28%	100.00%
26 至 30 年	依據平時考核/次數	7	63	18	11	3	102
	依據平時考核/百分比	6.86%	61.76%	17.65%	10.78%	2.94%	100.00%
31 年以上	依據平時考核/次數	2	15	5	4	2	28
	依據平時考核/百分比	7.14%	53.57%	17.86%	14.29%	7.14%	100.00%
依據平時考核/加總次數		58	419	284	222	79	1062
依據平時考核/加總百分比		5.46%	39.45%	26.74%	20.90%	7.44%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 65.594 自由度 (df) = 24 P = 0.000*** (非常顯著)							

(四) 第十二題：考績評定過程中，辦理考績人員（含人事、主管、考績委員及首長等），有確實嚴守秘密？

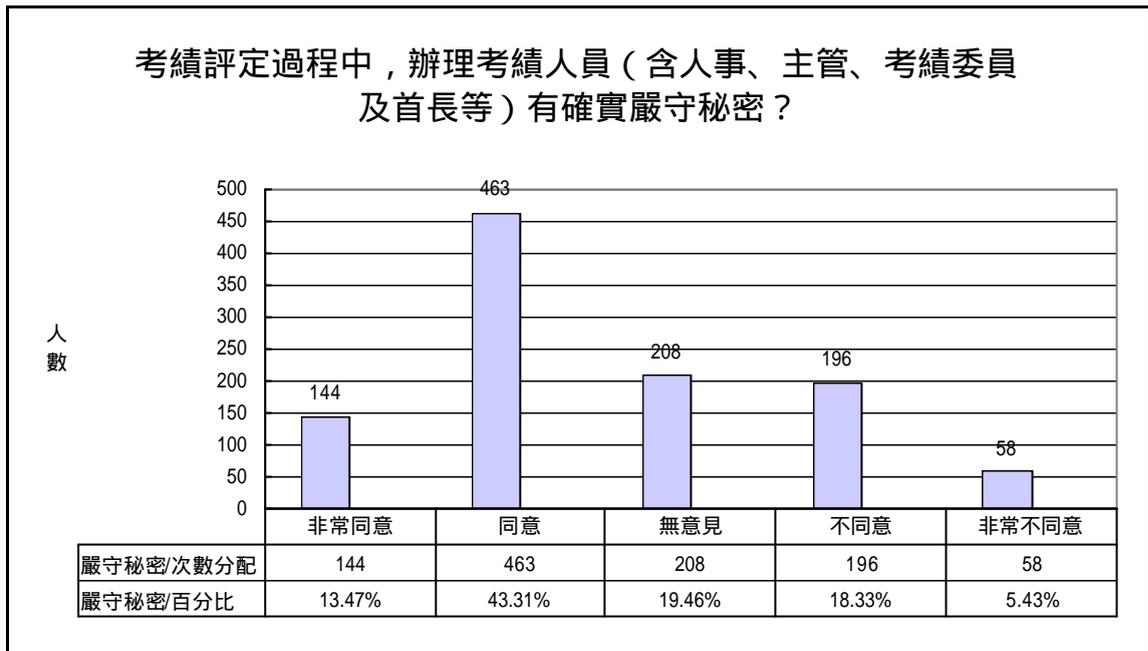


圖 4-18：考績評定過程中辦理考績人員有確實嚴守秘密次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖4-18發現：認為考績評定過程中，辦理考績人員（含人事、主管、考績委員及首長等），有確實嚴守秘密的看法中，持非常同意，同意者計607人，佔全體受訪者56.78%；持無意見者計208人，佔全體受訪者19.46%；持非常不同意，不同意者計254人，佔全體受訪者23.76%；顯示多數的受訪者同意考績評定過程中，辦理考績人員（含人事、主管、考績委員及首長等），有確實嚴守秘密。

### 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績評定過程中，辦理考績人員（含人事、主管、考績委員及首長等），有確實嚴守秘密的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，因年齡級官等之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

#### (1)「年齡」交叉分析：

依據表 4-15-1 發現：年齡較大之公務人員有較多持同意考

績評定過程中，辦理考績人員（含人事、主管、考績委員及首長等），有確實嚴守秘密。由此可知，年齡較小之公務人員較不相信辦理考績人員有確實嚴守秘密之考績作業。

表 4-15-1：考績評定過程中辦理考績人員有確實嚴守秘密與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
35 歲以下	嚴守秘密/次數	17	89	52	46	7	211
	嚴守秘密/百分比	8.06%	42.18%	24.64%	21.80%	3.32%	100.00%
36 至 45 歲	嚴守秘密/次數	65	172	88	82	32	439
	嚴守秘密/百分比	14.81%	39.18%	20.05%	18.68%	7.29%	100.00%
46 至 55 歲	嚴守秘密/次數	55	173	55	61	18	362
	嚴守秘密/百分比	15.19%	47.79%	15.19%	16.85%	4.97%	100.00%
56 歲以上	嚴守秘密/次數	7	26	10	7	1	51
	嚴守秘密/百分比	13.73%	50.98%	19.61%	13.73%	1.96%	100.00%
嚴守秘密/加總次數		144	460	205	196	58	1063
嚴守秘密/加總百分比		13.55%	43.27%	19.29%	18.44%	5.46%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =24.705 自由度 (df) =12 P=0.016* (顯著)							

## (2)「官等」交叉分析：

依據表 4-15-2 發現：薦任公務人員有較多持同意考績評定過程中，辦理考績人員（含人事、主管、考績委員及首長等），有確實嚴守秘密。由此可知，委任公務人員較不相信辦理考績人員有確實嚴守秘密之考績作業。

表 4-15-2：考績評定過程中辦理考績人員有確實嚴守秘密與官等交叉分析表

官等	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
委任	嚴守秘密/次數	51	181	107	70	23	432
	嚴守秘密/百分比	11.81%	41.90%	24.77%	16.20%	5.32%	100.00%
薦任	嚴守秘密/次數	91	276	91	125	35	618
	嚴守秘密/百分比	14.72%	44.66%	14.72%	20.23%	5.66%	100.00%
嚴守秘密/加總次數		142	457	198	195	58	1050
嚴守秘密/加總百分比		13.52%	43.52%	18.86%	18.57%	5.52%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =17.918 自由度 (df) =4 P=0.001** (很顯著)							

(五) 第十三題：考績於主管考評前，受考評者應先「自我考評」，以作為主管考評之參考？

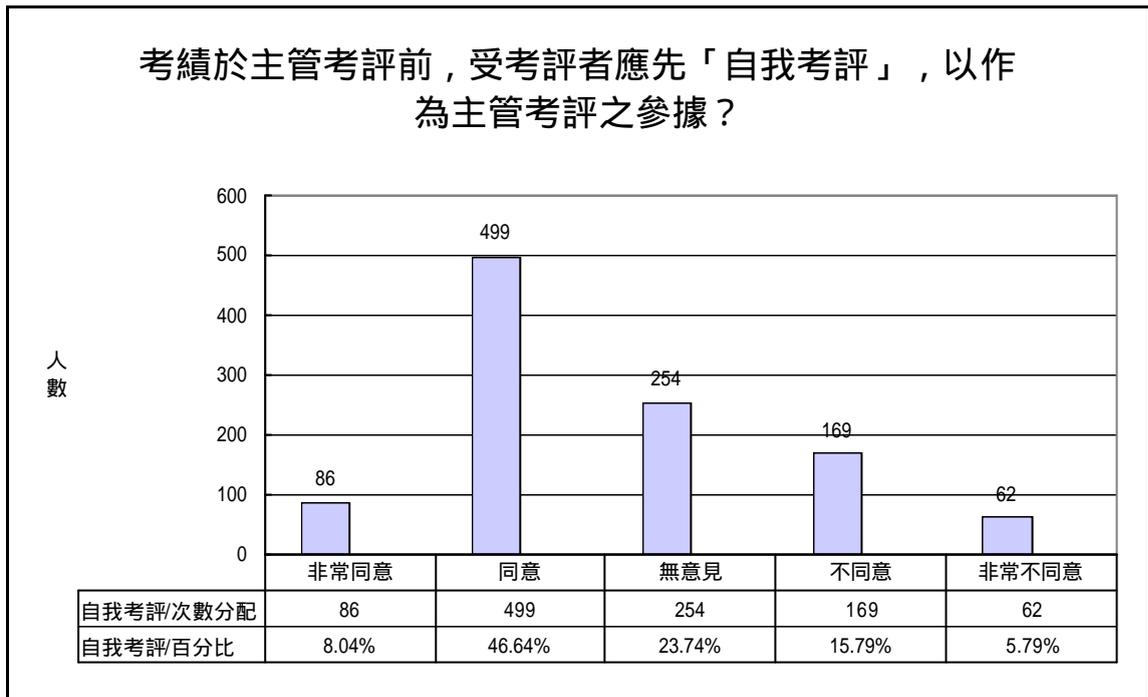


圖 4-19：主管考評前受考評者應先自我考評以作為主管考評參考次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-19 發現：認為考績於主管考評前，受考評者應先「自我考評」，以作為主管考評之參考的看法中，持非常同意，同意者計 585 人，佔全體受訪者 54.68 %；持無意見者計 254 人，佔全體受訪者 23.74 %；持非常不同意，不同意者計 231 人，佔全體受訪者 21.58 %；顯示多數的受訪者同意考績於主管考評前，受考評者應先「自我考評」，以作為主管考評之參考。

### 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績於主管考評前，受考評者應先「自我考評」，以作為主管考評之參考的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，因官等、職務性質及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

#### (1)「官等」交叉分析：

依據表 4-16-1 發現：薦任公務人員有較多持同意考績於主管

考評前，受考評者應先「自我考評」，以作為主管考評之參考。由此可知，薦任比委任公務人員更認同考績於主管考評前，受考評者應先「自我考評」，以作為主管考評之參考的考績作業，且呈現非常顯著的現象。

表 4-16-1：主管考評前受考評者應先自我考評以作為主管考評參考與官等交叉分析表

官等	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
委任	自我考評/次數	35	174	132	68	23	432
	自我考評/百分比	8.10%	40.28%	30.56%	15.74%	5.32%	100.00%
薦任	自我考評/次數	51	311	120	99	39	620
	自我考評/百分比	8.23%	50.16%	19.35%	15.97%	6.29%	100.00%
自我考評/加總次數		86	485	252	167	62	1052
自我考評/加總百分比		8.17%	46.10%	23.95%	15.87%	5.89%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =19.149 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

### (2)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-16-2 發現：擔任主管之公務人員有較多持同意考績於主管考評前，受考評者應先「自我考評」，以作為主管考評之參考。由此可知，主管比非主管公務人員更認同考績於主管考評前，受考評者應先「自我考評」，以作為主管考評之參考的考績作業，且呈現非常顯著的現象。

表 4-16-2：主管考評前受考評者應先自我考評以作為主管考評參考與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
主管	自我考評/次數	36	189	47	67	23	362
	自我考評/百分比	9.94%	52.21%	12.98%	18.51%	6.35%	100.00%
非主管	自我考評/次數	49	305	203	100	38	695
	自我考評/百分比	7.05%	43.88%	29.21%	14.39%	5.47%	100.00%
自我考評/加總次數		85	494	250	167	61	1057
自我考評/加總百分比		8.04%	46.74%	23.65%	15.80%	5.77%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =37.241 自由度 (df) =4 P=0.000** (非常顯著)							

### (3)「年資」交叉分析：

依據表 4-16-3 發現：年資在 5 年以下及 26 至 30 年之公務人員有較多持同意考績於主管考評前，受考評者應先「自我考評」，以作為主管考評之參考。由此可知，年資在 10 年以下與 21 年以上者比年資在 11 至 20 年之公務人員更肯定本項考績作業。

表 4-16-3：主管考評前受考評者應先自我考評以作為主管考評參考與年資交叉分析表

年資	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
5 年以下	自我考評/次數	11	64	30	12	4	121
	自我考評/百分比	9.09%	52.89%	24.79%	9.92%	3.31%	100.00%
6 至 10 年	自我考評/次數	14	88	50	27	5	184
	自我考評/百分比	7.61%	47.83%	27.17%	14.67%	2.72%	100.00%
11 至 15 年	自我考評/次數	20	84	45	48	22	219
	自我考評/百分比	9.13%	38.36%	20.55%	21.92%	10.05%	100.00%
16 至 20 年	自我考評/次數	20	91	60	33	11	215
	自我考評/百分比	9.30%	42.33%	27.91%	15.35%	5.12%	100.00%
21 至 25 年	自我考評/次數	13	100	35	33	15	196
	自我考評/百分比	6.63%	51.02%	17.86%	16.84%	7.65%	100.00%
26 至 30 年	自我考評/次數	7	57	25	11	2	102
	自我考評/百分比	6.86%	55.88%	24.51%	10.78%	1.96%	100.00%
31 年以上	自我考評/次數	1	13	6	5	3	28
	自我考評/百分比	3.57%	46.43%	21.43%	17.86%	10.71%	100.00%
自我考評/加總次數		86	497	251	169	62	1065
自我考評/加總百分比		8.08%	46.67%	23.57%	15.87%	5.82%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 42.534 自由度 (df) = 24 P = 0.011* (顯著)							

(六) 第十四題：考績法所定之工作、操行、學識、才能四個考核標準，應授權各機關依業務性質自行訂定？

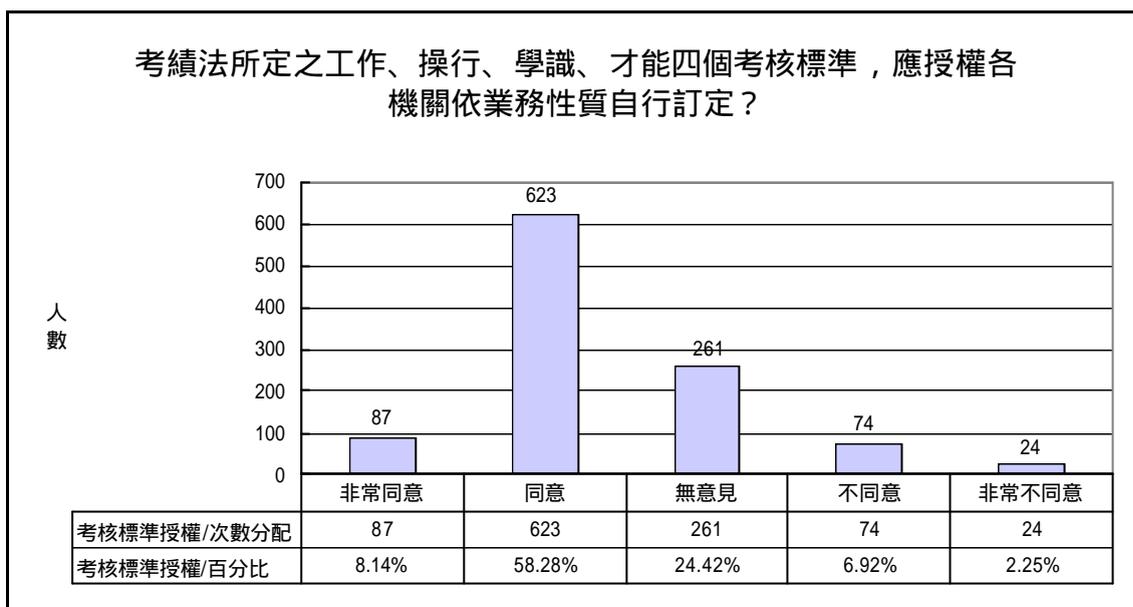


圖 4-20：考績於主管考評前受考評者應先自我考評以作為主管考評之參考次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-20 發現：認為考績法所定之工作、操行、學識、才能四個考核標準，應授權各機關依業務性質自行訂定的看法中，持非常同意，同意者計 710 人，佔全體受訪者 66.42%，持無意見者計 261 人，佔全體受訪者 24.42%；持非常不同意，不同意者計 98 人，佔全體受訪者 9.17%；顯示多數的受訪者同意考績法所定之工作、操行、學識、才能四個考核標準，應授權各機關依業務性質自行訂定。

### 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績法所定之工作、操行、學識、才能四個考核標準，應授權各機關依業務性質自行訂定的看法，經與基本資料卡方檢定交叉分析結果發現，均未因性別、年齡、官等、職務性質、教育程度及年資之不同而有顯著差異。由此可知，公務人員是很肯定本項考績作業，且看法相當一致。

(七) 第十五題：考績結果評定時，主管應敘明評定該等第之評語（或理由）於考績通知書中？

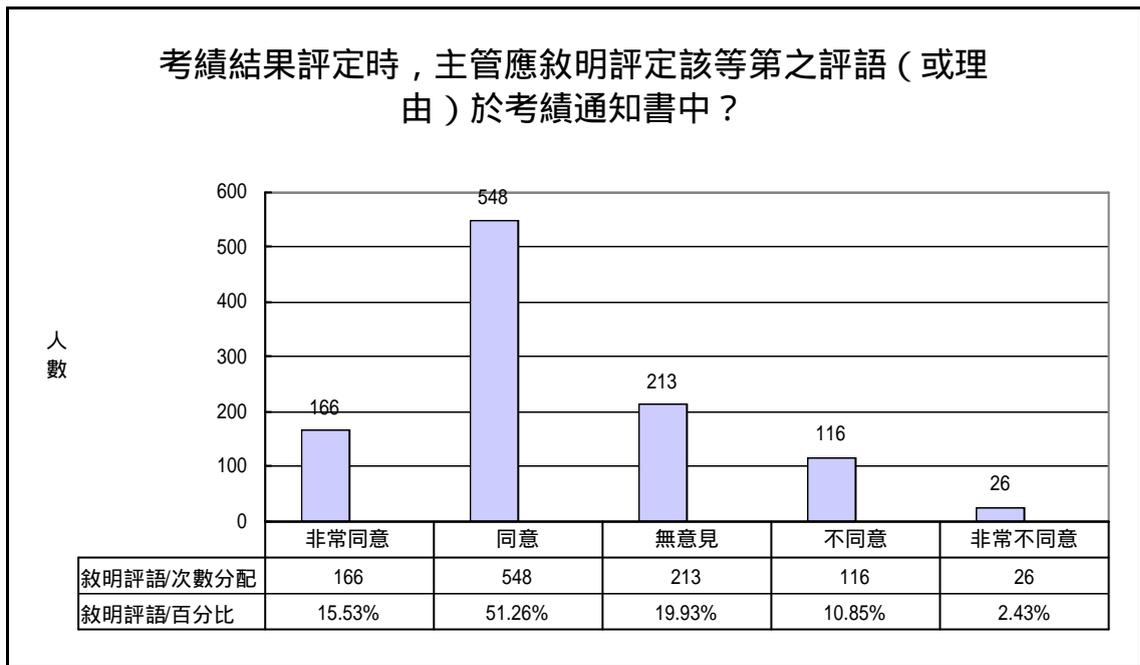


圖 4-21：主管應敘明評定考績等第之評語於考績通知書中次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-21 發現：認為考績結果評定時，主管應敘明評定該等第之評語（或理由）於考績通知書中的看法中，持非常同意，同意者計 714 人，佔全體受訪者 66.79 %；持無意見者計 213 人，佔全體受訪者 19.93 %；持非常不同意，不同意者計 142 人，佔全體受訪者 13.28 %；顯示多數的受訪者同意考績結果評定時，主管應敘明評定該等第之評語（或理由）於考績通知書中。

### 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績結果評定時，主管應敘明評定該等第之評語（或理由）於考績通知書中的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，因年齡、官等及職務性質之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

#### (1)「年齡」交叉分析：

依據表 4-17-1 發現：年齡在 35 歲以下與 56 歲以上者有較多持同意考績結果評定時，主管應敘明評定該等第之評語（或理由）

於考績通知書中。由此可知，年齡在 35 歲以下與 56 歲以上者比年齡在 36 至 55 歲之公務人員更肯定本項考績作業。

表 4-17-1：主管應敘明評定考績等第之評語於考績通知書中與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
35 歲以下	敘明評語/次數	38	120	32	18	2	210
	敘明評語/百分比	18.10%	57.14%	15.24%	8.57%	0.95%	100.00%
36 至 45 歲	敘明評語/次數	75	214	83	51	15	438
	敘明評語/百分比	17.12%	48.86%	18.95%	11.64%	3.42%	100.00%
46 至 55 歲	敘明評語/次數	43	182	91	39	8	363
	敘明評語/百分比	11.85%	50.14%	25.07%	10.74%	2.20%	100.00%
56 歲以上	敘明評語/次數	9	28	5	8	1	51
	敘明評語/百分比	17.65%	54.90%	9.80%	15.69%	1.96%	100.00%
敘明評語/加總次數		165	544	211	116	26	1062
敘明評語/加總百分比		15.54%	51.22%	19.87%	10.92%	2.45%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =23.155 自由度 (df) =12 P=0.026* (顯著)							

## (2)「官等」交叉分析：

依據表 4-17-2 發現：委任公務人員有較多持同意考績結果評定時，主管應敘明評定該等第之評語（或理由）於考績通知書中。由此可知，委任比薦任公務人員更肯定本項考績作業。

表 4-17-2：主管應敘明評定考績等第之評語於考績通知書中與官等交叉分析表

官等	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
委任	敘明評語/次數	77	234	83	28	8	430
	敘明評語/百分比	17.91%	54.42%	19.30%	6.51%	1.86%	100.00%
薦任	敘明評語/次數	87	304	125	86	18	620
	敘明評語/百分比	14.03%	49.03%	20.16%	13.87%	2.90%	100.00%
敘明評語/加總次數		164	538	208	114	26	1050
敘明評語/加總百分比		15.62%	51.24%	19.81%	10.86%	2.48%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =17.753 自由度 (df) =4 P=0.001** (很顯著)							

## (2)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-17-3 發現：非主管公務人員有較多持同意考績結果評定時，主管應敘明評定該等第之評語（或理由）於考績通知書

中。由此可知，非主管比主管之公務人員更肯定本項考績作業，且呈現非常顯著的現象，因非主管考績被評定不佳時，更期望其考績評定不佳之原因。

表 4-17-3：主管應敘明評定考績等第之評語於考績通知書中與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
主管	敘明評語/次數	36	168	72	73	13	362
	敘明評語/百分比	9.94%	46.41%	19.89%	20.17%	3.59%	100.00%
非主管	敘明評語/次數	127	372	138	43	13	693
	敘明評語/百分比	18.33%	53.68%	19.91%	6.20%	1.88%	100.00%
敘明評語/加總次數		163	540	210	116	26	1055
敘明評語/加總百分比		15.45%	51.18%	19.91%	11.00%	2.46%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =57.53 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

(八) 第十六題：考績結果評定後，主管應與受考評者舉行「考績面談」？

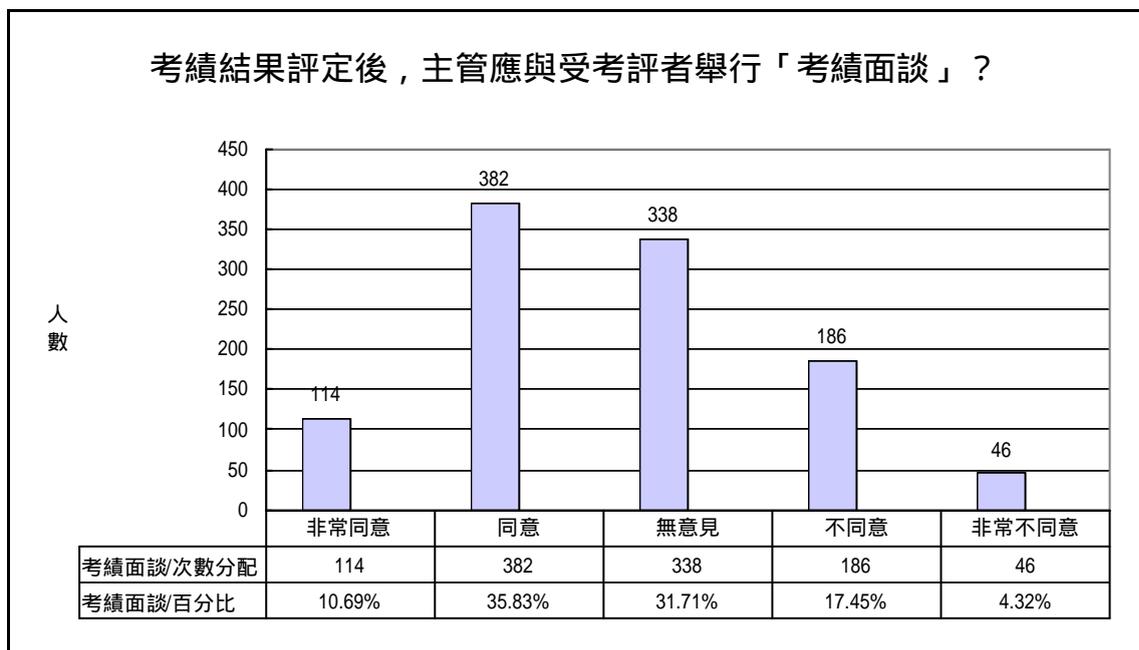


圖 4-22：考績結果評定後主管應與受考評者舉行考績面談次數分配圖

1、次數分配：

依據圖 4-22 發現：認為考績結果評定後，主管應與受考評者舉行「考績面談」的看法中，持非常同意，同意者計 496 人，佔

全體受訪者 46.52 % ；持無意見者計 338 人，佔全體受訪者 31.71 % ；持非常不同意，不同意者計 232 人，佔全體受訪者 21.77 % ；顯示多數的受訪者同意考績結果評定後，主管應與受考評者舉行「考績面談」之考績作業。

## 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績結果評定後，主管應與受考評者舉行「考績面談」的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，因性別、年齡、官等、職務性質及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

### (1)「年齡」交叉分析：

依據表4-18-1發現：委任公務人員有較多持同意考績結果評定後，主管應與受考評者舉行「考績面談」。由此可知，委任比薦任之公務人員更肯定本項考績作業，且呈現非常顯著的現象。

表 4-18-1：考績結果評定後主管應與受考評者舉行考績面談與官等交叉分析表

官等	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
委任	考績面談/次數	54	171	141	51	11	428
	考績面談/百分比	12.62%	39.95%	32.94%	11.92%	2.57%	100.00%
薦任	考績面談/次數	59	201	191	133	35	619
	考績面談/百分比	9.53%	32.47%	30.86%	21.49%	5.65%	100.00%
考績面談/加總次數		113	372	332	184	46	1047
考績面談/加總百分比		10.79%	35.53%	31.71%	17.57%	4.39%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =25.235 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

### (2)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-18-1 發現：非主管公務人員有較多持同意考績結果評定後，主管應與受考評者舉行「考績面談」。由此可知，非主管比主管之公務人員更肯定本項考績作業，且呈現非常顯著的現象，因非主管考績被評定不佳時，更期望透過考績面談來瞭解其考績評定不佳之原因。

表 4-18-2：考績結果評定後主管應與受考評者舉行考績面談與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
主管	考績面談/次數	26	103	97	109	25	360
	考績面談/百分比	7.22%	28.61%	26.94%	30.28%	6.94%	100.00%
非主管	考績面談/次數	87	273	236	75	21	692
	考績面談/百分比	12.57%	39.45%	34.10%	10.84%	3.03%	100.00%
考績面談/加總次數		113	376	333	184	46	1052
考績面談/加總百分比		10.74%	35.74%	31.65%	17.49%	4.37%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =77.327 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

### (3)「年齡」交叉分析：

依據表 4-18-3 發現：年資較淺之公務人員有較多持同意考績結果評定後，主管應與受考評者舉行「考績面談」。由此可知，年資淺比年資長之公務人員更肯定本項考績作業，亦即更期望透過考績面談來瞭解其考績評定不佳之原因。

表 4-18-3：考績結果評定後主管應與受考評者舉行考績面談與年資交叉分析表

年資	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
5 年以下	考績面談/次數	15	50	41	11	4	121
	考績面談/百分比	12.40%	41.32%	33.88%	9.09%	3.31%	100.00%
6 至 10 年	考績面談/次數	17	80	57	23	4	181
	考績面談/百分比	9.39%	44.20%	31.49%	12.71%	2.21%	100.00%
11 至 15 年	考績面談/次數	36	82	51	40	10	219
	考績面談/百分比	16.44%	37.44%	23.29%	18.26%	4.57%	100.00%
16 至 20 年	考績面談/次數	19	69	81	39	7	215
	考績面談/百分比	8.84%	32.09%	37.67%	18.14%	3.26%	100.00%
21 至 25 年	考績面談/次數	20	63	59	41	12	195
	考績面談/百分比	10.26%	32.31%	30.26%	21.03%	6.15%	100.00%
26 至 30 年	考績面談/次數	5	27	36	25	9	102
	考績面談/百分比	4.90%	26.47%	35.29%	24.51%	8.82%	100.00%
31 年以上	考績面談/次數	2	10	9	7		28
	考績面談/百分比	7.14%	35.71%	32.14%	25.00%	0.00%	100.00%
考績面談/加總次數		114	381	334	186	46	1061
考績面談/加總百分比		10.74%	35.91%	31.48%	17.53%	4.34%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =49.882 自由度 (df) =24 P=0.001** (很顯著)							

### (九) 第十七題：我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評？

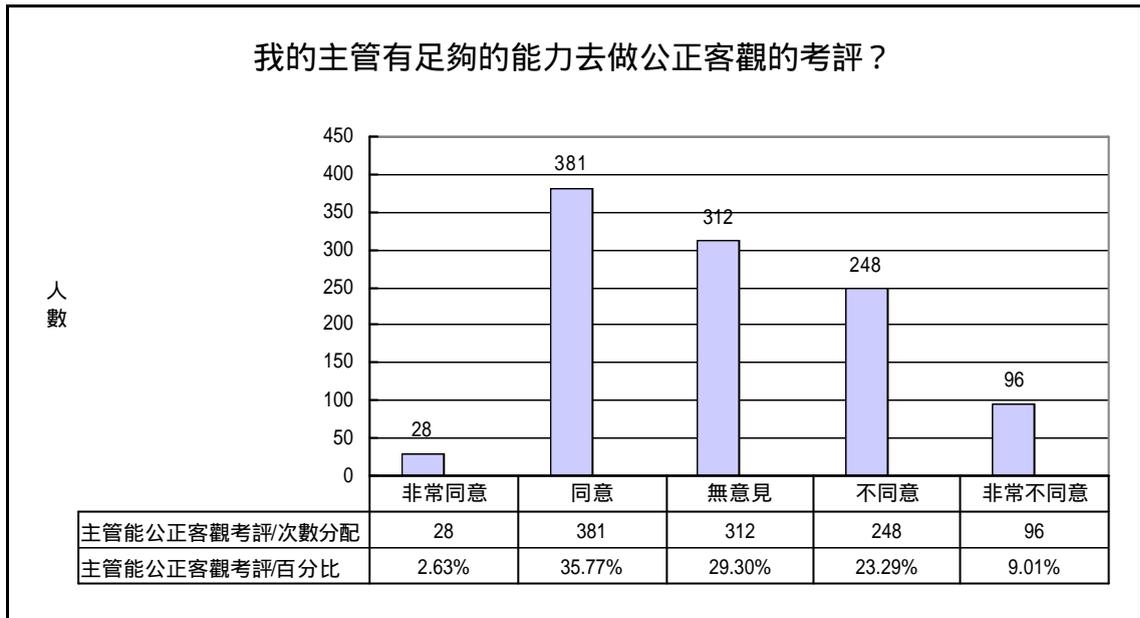


圖 4-23：我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-23 發現：認為我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評的看法中，持非常同意，同意者計 409 人，佔全體受訪者 38.4 %；無意見者計 312 人，佔全體受訪者 29.3 %；持非常不同意，不同意者計 344 人，佔全體受訪者 32.3 %；顯示多數的受訪者同意我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評；惟持同意（含非常同意）與持不同意（含非常不同意）的看法僅相差 6.1 %，甚至經交叉分析結果發現年資在 11 至 15 年者，其持不同意（含非常不同意）者反而多於同意（含非常同意）者達 7.5 % 左右，此為其特殊現象。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因性別、職務性質及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

#### (1)「性別」交叉分析：

依據表4-19-1發現：男性公務人員有較多持同意我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評。由此可知，男性比女性更肯定主管對於考績客觀公正的考評能力。

表 4-19-1：我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評與性別交叉分析表

性別	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
女	主管能公正考評/次數	9	124	100	111	31	375
	主管能公正考評/百分比	2.40%	33.07%	26.67%	29.60%	8.27%	100.00%
男	主管能公正考評/次數	19	255	208	136	64	682
	主管能公正考評/百分比	2.79%	37.39%	30.50%	19.94%	9.38%	100.00%
主管能公正考評/加總次數		28	379	308	247	95	1057
主管能公正考評/加總百分比		2.65%	35.86%	29.14%	23.37%	8.99%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =12.612 自由度 (df) =4 P=0.013* (顯著)							

### (2)「職務性質」交叉分析：

依據表4-19-2發現：擔任主管之公務人員有較多持同意我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評。由此可知，擔任主管比非主管之公務人員更肯定主管對於考績客觀公正的考評能力，因主管是考評者非主管是受考評者，有此結果是可以理解的。

表 4-19-2：我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
主管	主管能公正考評/次數	8	151	98	79	25	361
	主管能公正考評/百分比	2.22%	41.83%	27.15%	21.88%	6.93%	100.00%
非主管	主管能公正考評/次數	20	227	205	167	71	690
	主管能公正考評/百分比	2.90%	32.90%	29.71%	24.20%	10.29%	100.00%
主管能公正考評/加總次數		28	378	303	246	96	1051
主管能公正考評/加總百分比		2.66%	35.97%	28.83%	23.41%	9.13%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =9.691 自由度 (df) =4 P=0.045* (顯著)							

### (3)「年資」交叉分析：

依據表4-19-3發現：年資愈長之公務人員有較多持同意我

的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評。由此可知，年資長比年資淺之公務人員更肯定主管對於考績客觀公正的考評能力。

表 4-19-3：我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評與年資交叉分析表

年資	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
5 年以下	主管能公正考評/次數	2	31	48	32	6	119
	主管能公正考評/百分比	1.68%	26.05%	40.34%	26.89%	5.04%	100.00%
6 至 10 年	主管能公正考評/次數	3	67	53	43	17	183
	主管能公正考評/百分比	1.64%	36.61%	28.96%	23.50%	9.29%	100.00%
11 至 15 年	主管能公正考評/次數	10	63	56	66	23	218
	主管能公正考評/百分比	4.59%	28.90%	25.69%	30.28%	10.55%	100.00%
16 至 20 年	主管能公正考評/次數	4	76	72	46	16	214
	主管能公正考評/百分比	1.87%	35.51%	33.64%	21.50%	7.48%	100.00%
21 至 25 年	主管能公正考評/次數	6	76	49	39	26	196
	主管能公正考評/百分比	3.06%	38.78%	25.00%	19.90%	13.27%	100.00%
26 至 30 年	主管能公正考評/次數	3	50	26	18	5	102
	主管能公正考評/百分比	2.94%	49.02%	25.49%	17.65%	4.90%	100.00%
31 年以上	主管能公正考評/次數		17	5	3	3	28
	主管能公正考評/百分比	0.00%	60.71%	17.86%	10.71%	10.71%	100.00%
主管能公正考評/加總次數		28	380	309	247	96	1060
主管能公正考評/加總百分比		2.64%	35.85%	29.15%	23.30%	9.06%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =50.526 自由度 (df) =24 P=0.001** (很顯著)							

(10) 第十八題：主管在決定您的考績等第時，最主要「考評依據」是什麼？

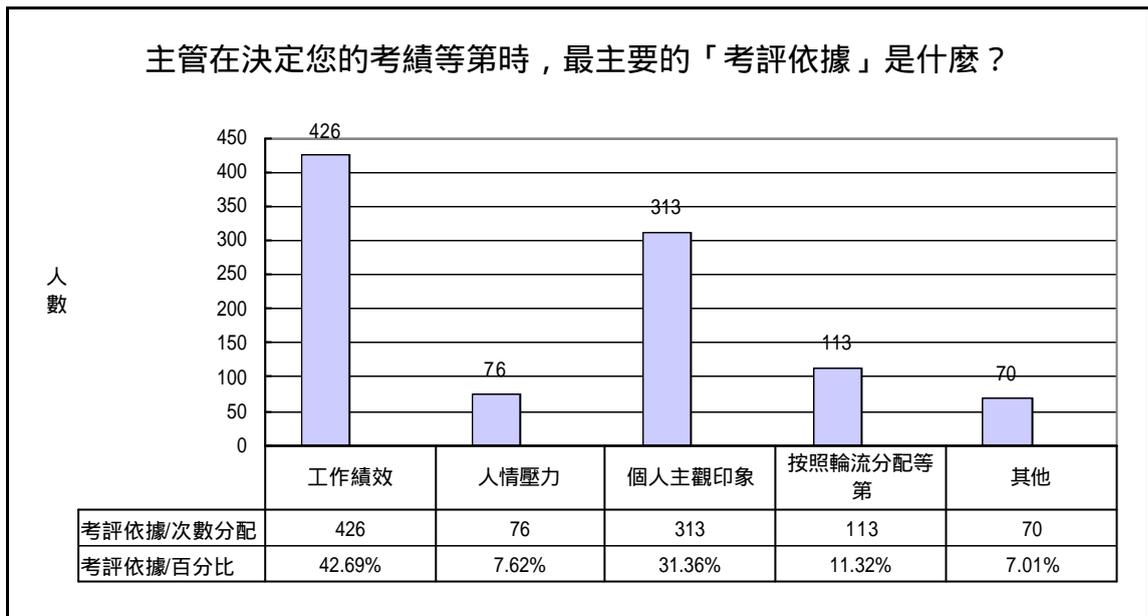


圖 4-24：主管在決定您的考績等第時最主要的考評依據之次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖4-24發現：認為主管在決定您的考績等第時，最主要的「考評依據」是什麼的看法中，認為是「工作績效」者計426人，佔全體受訪者42.69 % 最多；其次是持「個人主觀印象」者計313人，佔全體受訪者31.36 % ；再其次是持「按照輪流分配等第」者計113人，佔全體受訪者11.32 % ；而持「人情壓力」者計76人，佔全體受訪者7.62 % ；最少的是持「其他」者計70人，佔全體受訪者7.01 % ；顯示多數的受訪者認為主管在決定考績等第時，最主要考評依據仍是以「工作績效」的好壞為主，其次才是「個人主觀印象」；至於按照輪流分配等第及人情壓力的現象公務人員多數認為尚不甚嚴重。。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於主管在決定您的考績等第時，最主要的「考評依據」是什麼的看法，經與基本資料卡方檢定交叉分析結果發現，因性別、年齡、職務性質、教育程度及年資之不同而有顯著差異，茲分說明如下：

(1)「性別」交叉分析：

依據表 4-20-1 發現：受訪者中認為主管在決定考績等第時，最主要考評依據是「工作績效」的選項中以男性公務人員較多；而在「個人主觀印象」的選項中是以女性公務人員較多；另在「按照輪流分配等第」的選項中亦是以女性公務人員較多，且呈現非常顯著的現象；特別是女性認為是「個人主觀印象」的比例甚至高於「工作績效」。由此可知，男性公務人員認為主管在決定考績等第時，最主要考評依據是「工作績效」；而女性則認為是「個人主觀印象」，此乃其最大不同之處。

表 4-20-1：主管在決定您的考績等第時最主要的考評依據與性別交叉分析表

性別	資料	個人主 按照輪流					總計
		工作績效	人情壓力	觀印象	分配等第	其他	
女	考評依據/次數	116	31	120	56	19	342
	考評依據/百分比	33.92%	9.06%	35.09%	16.37%	5.56%	
男	考評依據/次數	306	44	192	56	50	648
	考評依據/百分比	47.22%	6.79%	29.63%	8.64%	7.72%	
考評依據/加總次數		422	75	312	112	69	990
考評依據/加總百分比		42.63%	7.58%	31.52%	11.31%	6.97%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 26.251 自由度 (df) = 4 P = 0.000*** (非常顯著)							

(2)「年齡」交叉分析：

依據表 4-20-2 發現：受訪者中認為主管在決定考績等第時，最主要考評依據是「工作績效」的選項中以年齡較大之公務人員較多；而在「個人主觀印象」的選項中是以年齡較小之公務人員較多；另在「按照輪流分配等第」的選項中亦是以年齡較小之公務人員較多，且呈現非常顯著的現象；特別是年齡在 35 歲以下之公務人員認為是「個人主觀印象」的比例甚至高於「工作績效」。由此可知，年齡較大之公務人員認為主管在決定考績等第時，最主要考評依據是「工作績效」；而年齡在 35 歲以下之公務人員則認為是「個人主觀印象」，此乃其特殊之處。

表 4-20-2：主管在決定您的考績等第時最主要的考評依據與年齡交叉分析表

年齡	資料	個人主 按照輪流					總計
		工作績效	人情壓力	觀印象	分配等第	其他	
35 歲以下	考評依據/次數	56	18	72	27	19	192
	考評依據/百分比	29.17%	9.38%	37.50%	14.06%	9.90%	100.00%
36 至 45 歲	考評依據	160	37	137	42	25	401
	考評依據/百分比	39.90%	9.23%	34.16%	10.47%	6.23%	100.00%
46 至 55 歲	考評依據/次數	176	16	96	39	21	348
	考評依據/百分比	50.57%	4.60%	27.59%	11.21%	6.03%	100.00%
56 歲以上	考評依據/次數	32	4	7	4	3	50
	考評依據/百分比	64.00%	8.00%	14.00%	8.00%	6.00%	100.00%
考評依據/加總次數		424	75	312	112	68	991
考評依據/加總百分比		42.79%	7.57%	31.48%	11.30%	6.86%	100.00%
顯著水準： 卡方值 ( $X^2$ ) =40.552 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

### (3)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-20-3 發現：受訪者中認為主管在決定考績等第時，最主要考評依據是「工作績效」的選項中以擔任主管之公務人員較多；而在「個人主觀印象」的選項中是以非主管之公務人員較多；另在「按照輪流分配等第」的選項中亦是以非主管之公務人員較多，且呈現非常顯著的現象。由此可知，擔任主管之公務人員認為主管在決定考績等第時，最主要考評依據是「工作績效」；而非主管之公務人員則有很多認為是「個人主觀印象」。

表 4-20-3：主管在決定您的考績等第時最主要的考評依據與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	個人主 按照輪流					總計
		工作績效	人情壓力	觀印象	分配等第	其他	
主管	考評依據/次數	176	17	95	30	22	340
	考評依據/百分比	51.76%	5.00%	27.94%	8.82%	6.47%	100.00%
非主管	考評依據/次數	247	58	213	82	45	645
	考評依據/百分比	38.29%	8.99%	33.02%	12.71%	6.98%	100.00%
考評依據/加總次數		423	75	308	112	67	985
考評依據/加總百分比		42.94%	7.61%	31.27%	11.37%	6.80%	100.00%
顯著水準： 卡方值 ( $X^2$ ) =18.953 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

### (4)「教育程度」交叉分析：

依據表 4-20-4 發現：受訪者中認為主管在決定考績等第

時，最主要考評依據是「工作績效」的選項中以高中（職）以下之公務人員較多；而在「個人主觀印象」的選項中是以大學程度之公務人員較多；另在「按照輪流分配等第」的選項中則是以研究所（含以上）程度之公務人員較多；特別是大學程度之公務人員認為是「個人主觀印象」的比例甚至高於「工作績效」。由此可知，教育程度較低之公務人員認為主管在決定考績等第時，最主要考評依據是「工作績效」；而教育程度較高之公務人員則認為是「個人主觀印象」。

表 4-20-4：主管在決定您的考績等第時最主要的考評依據與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	個人主觀印象					總計
		工作績效	人情壓力	觀印象	分配等第	其他	
高中(職)以下	考評依據/次數	105	9	52	16	13	195
	考評依據/百分比	53.85%	4.62%	26.67%	8.21%	6.67%	100.00%
專科	考評依據/次數	197	45	137	65	25	469
	考評依據/百分比	42.00%	9.59%	29.21%	13.86%	5.33%	100.00%
大學	考評依據/次數	107	22	112	25	26	292
	考評依據/百分比	36.64%	7.53%	38.36%	8.56%	8.90%	100.00%
研究所(含以上)	考評依據/次數	16		12	6	4	38
	考評依據/百分比	42.11%	0.00%	31.58%	15.79%	10.53%	100.00%
考評依據/加總次數		425	76	313	112	68	994
考評依據/加總百分比		42.76%	7.65%	31.49%	11.27%	6.84%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =30.639 自由度 (df) =12 P=0.002** (很顯著)							

#### (5)「年資」交叉分析：

依據表 4-20-5 發現：受訪者中認為主管在決定考績等第時，最主要考評依據是「工作績效」的選項中以年資較長之公務人員較多；而在「個人主觀印象」的選項中是以年資較淺之公務人員較多；另在「按照輪流分配等第」的選項中亦是以年資較淺之公務人員較多；特別是年資在 11 至 15 年之公務人員認為是「個人主觀印象」的比例甚至高於「工作績效」。由此可知，年資較長

之公務人員認為主管在決定考績等第時，最主要考評依據是「工作績效」；而年資較淺之公務人員則認為是「個人主觀印象」。

表 4-20-5：主管在決定您的考績等第時最主要的考評依據與年資交叉分析表

年資	資料	工作績效	人情壓力	個人主觀印象	按照輪流分配等第	其他	總計
5 年以下	考評依據/次數	40	10	37	16	10	113
	考評依據/百分比	35.40%	8.85%	32.74%	14.16%	8.85%	100.00%
6 至 10 年	考評依據/次數	59	9	55	26	16	165
	考評依據/百分比	35.76%	5.45%	33.33%	15.76%	9.70%	100.00%
11 至 15 年	考評依據/次數	63	25	78	19	16	201
	考評依據/百分比	31.34%	12.44%	38.81%	9.45%	7.96%	100.00%
16 至 20 年	考評依據/次數	88	15	71	19	10	203
	考評依據/百分比	43.35%	7.39%	34.98%	9.36%	4.93%	100.00%
21 至 25 年	考評依據/次數	91	15	46	21	10	183
	考評依據/百分比	49.73%	8.20%	25.14%	11.48%	5.46%	100.00%
26 至 30 年	考評依據/次數	65	2	20	8	5	100
	考評依據/百分比	65.00%	2.00%	20.00%	8.00%	5.00%	100.00%
31 年以上	考評依據/次數	18		5	3	2	28
	考評依據/百分比	64.29%	0.00%	17.86%	10.71%	7.14%	100.00%
考評依據/加總次數		424	76	312	112	69	993
考評依據/加總百分比		42.70%	7.65%	31.42%	11.28%	6.95%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =61.334 自由度 (df) =24 P=0.0009** (非常顯著)							

(十一) 第十九題：整體而言，您對考績公正性感到滿意？

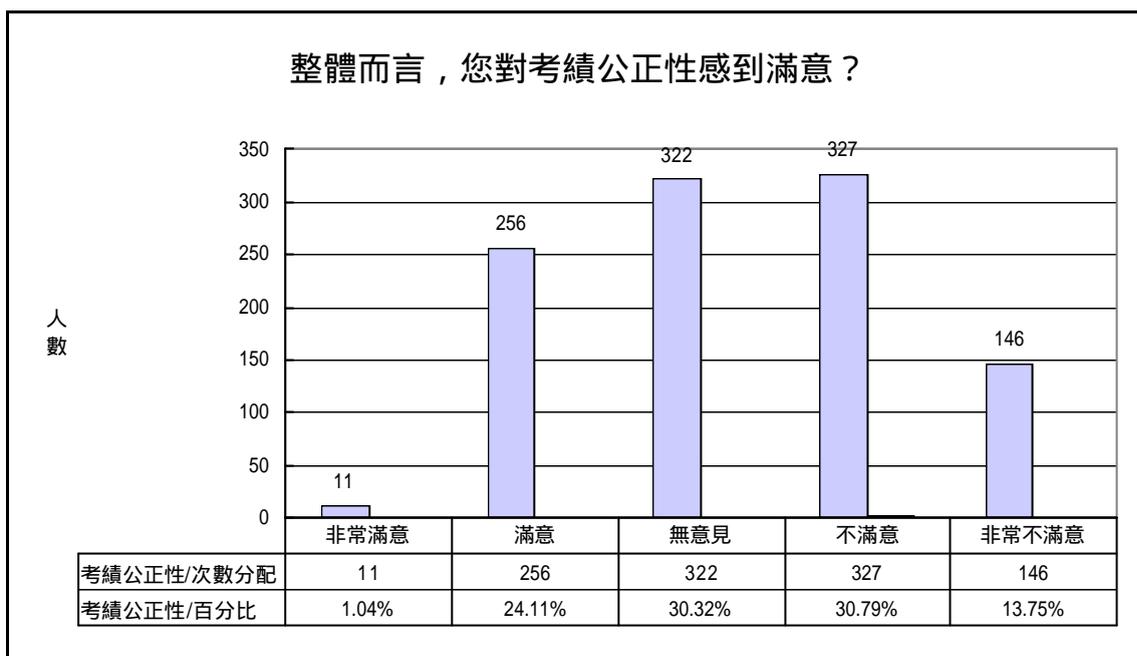


圖 4-25：整體而言您對考績公正性感到滿意之次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-25 發現：認為整體而言，考績公正性感到滿意的看法中，持非常滿意、滿意者計 267 人，佔全體受訪者 25.15 %；持無意見者計 322 人，佔全體受訪者 30.32 %；持非常不滿意、不滿意者計 473 人，佔全體受訪者 44.54 %；顯示多數的受訪者不滿意現行考績制度的公正性，但表示沉默者亦有很高之人數比例。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績公正性感到滿意的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因性別、年齡、職務性質及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

#### (1)「性別」交叉分析：

依據表 4-21-1 發現：女性公務人員有較多持不滿意現行考績制度的公正性；且呈現非常顯著的現象。由此可知，女性比男性之公務人員對於現行考績制度的公正性更沒有信心。

表 4-21-1：整體而言您對考績公正性感到滿意與性別交叉分析表

性別	資料	非常滿意	滿意	無意見	不滿意	非常不滿意	總計
女	考績公正性/次數	3	68	106	145	52	374
	考績公正性/百分比	0.80%	18.18%	28.34%	38.77%	13.90%	100.00%
男	考績公正性/次數	8	187	211	181	93	680
	考績公正性/百分比	1.18%	27.50%	31.03%	26.62%	13.68%	100.00%
考績公正性/加總次數		11	255	317	326	145	1054
考績公正性/加總百分比		1.04%	24.19%	30.08%	30.93%	13.76%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =21.094 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

## (2)「年齡」交叉分析：

依據表 4-21-2 發現：年齡愈小之公務人員有較多持不滿意現行考績制度的公正性；且呈現非常顯著的現象。由此可知，年齡愈小之公務人員對於現行考績制度的公正性更是沒有信心。

表 4-21-2：整體而言您對考績公正性感到滿意與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常滿意	滿意	無意見	不滿意	非常不滿意	總計
35 歲以下	考績公正性/次數	2	21	78	82	27	210
	考績公正性/百分比	0.95%	10.00%	37.14%	39.05%	12.86%	100.00%
36 至 45 歲	考績公正性/次數	2	101	122	141	69	435
	考績公正性/百分比	0.46%	23.22%	28.05%	32.41%	15.86%	100.00%
46 至 55 歲	考績公正性/次數	6	114	106	90	44	360
	考績公正性/百分比	1.67%	31.67%	29.44%	25.00%	12.22%	100.00%
56 歲以上	考績公正性/次數	1	19	14	11	6	51
	考績公正性/百分比	1.96%	37.25%	27.45%	21.57%	11.76%	100.00%
考績公正性/加總次數		11	255	320	324	146	1056
考績公正性/加總百分比		1.04%	24.15%	30.30%	30.68%	13.83%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =49.4 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

## (3)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-21-3 發現：非主管之公務人員有較多持不滿意現行考績制度的公正性；且呈現非常顯著的現象。由此可知，非主管比擔任主管之公務人員對於現行考績制度的公正性更沒有信心。

表 4-21-3：整體而言您對考績公正性感到滿意與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常滿意	滿意	無意見	不滿意	非常不滿意	總計
------	----	------	----	-----	-----	-------	----

主管	考績公正性/次數	5	112	111	93	39	360
	考績公正性/百分比	1.39%	31.11%	30.83%	25.83%	10.83%	100.00%
非主管	考績公正性/次數	6	142	207	227	107	689
	考績公正性/百分比	0.87%	20.61%	30.04%	32.95%	15.53%	100.00%
考績公正性/加總次數		11	254	318	320	146	1049
考績公正性/加總百分比		1.05%	24.21%	30.31%	30.51%	13.92%	100.00%
顯著性：卡方值 ( $X^2$ ) =19.092 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

#### (4)「年資」交叉分析：

依據表 4-21-4 發現：年資愈淺之公務人員有較多持不滿意現行考績制度的公正性；且呈現非常顯著的現象。由此可知，年齡愈淺之公務人員對於現行考績制度的公正性更是沒有信心。

表 4-21-4：整體而言您對考績公正性感到滿意與年資交叉分析表

年資	資料	非常滿意	滿意	無意見	不滿意	非常不滿意	總計
5 年以下	考績公正性/次數	1	9	51	47	12	120
	考績公正性/百分比	0.83%	7.50%	42.50%	39.17%	10.00%	100.00%
6 至 10 年	考績公正性/次數		39	50	68	28	185
	考績公正性/百分比	0.00%	21.08%	27.03%	36.76%	15.14%	100.00%
11 至 15 年	考績公正性/次數	2	35	61	75	42	215
	考績公正性/百分比	0.93%	16.28%	28.37%	34.88%	19.53%	100.00%
16 至 20 年	考績公正性/次數		56	67	65	26	214
	考績公正性/百分比	0.00%	26.17%	31.31%	30.37%	12.15%	100.00%
21 至 25 年	考績公正性/次數	5	60	62	43	25	195
	考績公正性/百分比	2.56%	30.77%	31.79%	22.05%	12.82%	100.00%
26 至 30 年	考績公正性/次數	3	45	21	22	10	101
	考績公正性/百分比	2.97%	44.55%	20.79%	21.78%	9.90%	100.00%
31 年以上	考績公正性/次數		11	8	5	3	27
	考績公正性/百分比	0.00%	40.74%	29.63%	18.52%	11.11%	100.00%
考績公正性/加總次數		11	255	320	325	146	1057
考績公正性/加總百分比		1.04%	24.12%	30.27%	30.75%	13.81%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =69.945 自由度 (df) =24 P=0.000*** (非常顯著)							

## 二、小結：

公務人員對於現行考績制度之考績作業的看法，依據以上

各子題之分析結果綜合說明如下：

(一) 考績評定前：

公務人員對於現行考績委員會票選產生之委員應佔三分之一之規定，雖非主管者希望其比例能更高；但整體而言，顯示其比例尚稱合理。

另多數公務人員希望主管考評前，能予以受考評者先行自我考評，尤以薦任、主管公務人員更期望能有此考績作業。

而在主管考評能力方面，雖然肯定主管有能力客觀公正考評者略高於否定者；惟女性或年資在 11 至 15 年者，卻有較多數否定其主管能力，故仍應加強主管考核能力之訓練。

(二) 考績評定中：

多數公務人員認為辦理考績人員有確實嚴守秘密；而自 92 年度起平時考核次數改為每年四月、八月各考評一次（即一年二次）多數公務人員亦認為尚稱合理。

另多數公務人員認為主管打考績均以平時考核為依據，且男性、年齡較大、主管、教育程度低及年資長者，更肯定本項考績作業。

又多數公務人員認為主管評定考績等第時，最主要的考評依據是工作績效，其次是個人主觀印象；至於按照輪流分配等第及人情壓力等，尚不甚嚴重。但其中女性、35 歲以下、大學學歷及年資在 11 至 15 年之公務人員，則反而認為主管考評依據最主要是以個人主觀印象，其次才是以工作績效。

(三) 考績評定後：

多數公務人員認為主管應敘明考績評定該等第之評語於考績通知書中，並於考績評定後舉行考績面談，尤其是委任、非主管公務人員更期望有本項考績作業。

(四) 考核標準與考績作業公正性：

多數公務人員認為考績法所定之工作、操行、學識、才能四個考核標準，應授權各機關依業務性質自行訂定，且看法相當一致。

另多數公務人員考績作業的公正性感到不滿意，尤其是女性、年齡小、非主管、年資淺之公務人員對於現行考績作業的公正性更是沒有信心。

#### 第四節 考績結果

本節係整理分析問卷調查之第三部份，以瞭解公務人員對於現行考績制度之考績結果的看法；茲以先行統計問卷調查第三部份「考績結果」之各子題與「基本資料」卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析之結果後；再依序就各子題作次數分配及卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析之結果予以說明；最後再就本節作小結綜合分析說明：

表 4-22：公務人員對現行考績制度考績作業結果之看法與基本資料卡方檢定結果統計表

題目及內容摘要	顯著水準 ( $\chi^2$ 及 P 值)					
	性別	年齡	官等	職務性質	教育程度	年資
第三部份：您對於現行考績制度之「考績結果」的看法？ 20. 考績最關鍵的決定者？	$\chi^2=9.182$ P=0.057	$\chi^2=6.755$ P=0.893	$\chi^2=17.216$ P=0.001**	$\chi^2=22.131$ P=0.000***	$\chi^2=15.373$ P=0.222	$\chi^2=26.885$ P=0.31
21. 那類人員甲等機會最大	$\chi^2=17.946$ P=0.001**	$\chi^2=62.392$ P=0.000***	$\chi^2=14.145$ P=0.006**	$\chi^2=53.15$ P=0.000***	$\chi^2=17.8$ P=0.122	$\chi^2=76.311$ P=0.000***
22. 甲等人數比例多少為宜	$\chi^2=8.688$ P=0.122	$\chi^2=16.609$ P=0.343	$\chi^2=5.276$ P=0.383	$\chi^2=8.229$ P=0.144	$\chi^2=19.16$ P=0.207	$\chi^2=43.758$ P=0.050
23. 連續二年丙等辦理退休	$\chi^2=3.091$ P=0.543	$\chi^2=35.3$ P=0.000***	$\chi^2=31.749$ P=0.000***	$\chi^2=42.75$ P=0.000***	$\chi^2=19.142$ P=0.085	$\chi^2=53.123$ P=0.000***
24. 甲等之上增列優等？	$\chi^2=19.162$ P=0.000***	$\chi^2=30.561$ P=0.002**	$\chi^2=9.95$ P=0.041*	$\chi^2=8.501$ P=0.075	$\chi^2=21.444$ P=0.044*	$\chi^2=38.429$ P=0.031*
25. 無法反應績效主要原因	$\chi^2=9.699$ P=0.046*	$\chi^2=10.31$ P=0.589	$\chi^2=2.235$ P=0.693	$\chi^2=13.375$ P=0.009**	$\chi^2=9.852$ P=0.629	$\chi^2=37.229$ P=0.042*
26. 考績不滿採取之行動？	$\chi^2=3.225$ P=0.521	$\chi^2=23.329$ P=0.025*	$\chi^2=9.024$ P=0.061	$\chi^2=13.88$ P=0.007**	$\chi^2=34.454$ P=0.000***	$\chi^2=36.094$ P=0.054
27. 申訴制度無功能原因？	$\chi^2=6.235$ P=0.182	$\chi^2=16.23$ P=0.181	$\chi^2=5.376$ P=0.251	$\chi^2=4.976$ P=0.29	$\chi^2=7.239$ P=0.841	$\chi^2=37.089$ P=0.042*
28. 丁等免職由公懲會決定	$\chi^2=3.356$ P=0.5	$\chi^2=13.328$ P=0.346	$\chi^2=9.814$ P=0.044*	$\chi^2=3.374$ P=0.497	$\chi^2=6.643$ P=0.88	$\chi^2=21.472$ P=0.611
29. 對考績制度感到滿意？	$\chi^2=18.37$ P=0.001**	$\chi^2=48.828$ P=0.000***	$\chi^2=4.107$ P=0.392	$\chi^2=4.821$ P=0.306	$\chi^2=20.783$ P=0.054	$\chi^2=58.658$ P=0.000***
備註： 顯著：P < 0.05* 很顯著：P < 0.01** 非常顯著：P < 0.001***						

### 一、次數分配及卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析說明：

(一) 第二十題：影響您個人考績等第的最關鍵決定者是誰？

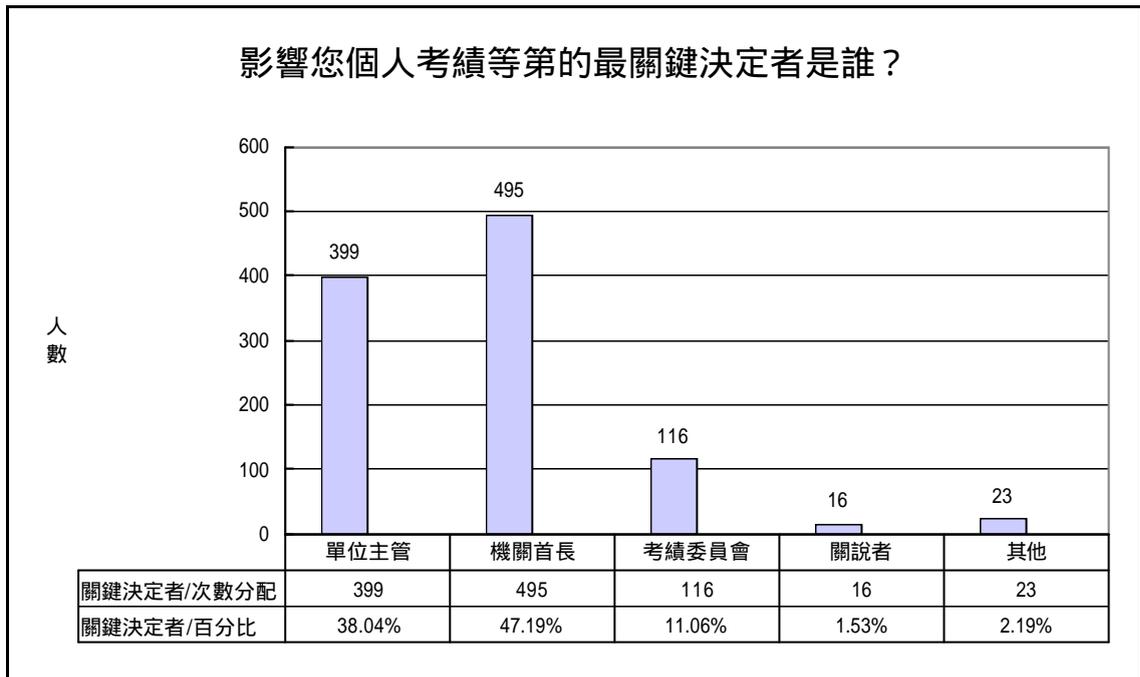


圖 4-26：影響您個人考績等第的最關鍵決定者是誰之次數分配圖

1、次數分配：

依據圖 4-26 發現：認為影響個人考績等第的最關鍵決定者是誰的看法中，認為是「機關首長」者計 495 人，佔全體受訪者 47.19% 最多；其次是持「單位主管」者計 399 人，佔全體受訪者 38.04%；再其次是持「考績委員會」者計 116 人，佔全體受訪者 11.06%；而持「其他」者計 23 人，佔全體受訪者 2.19%，最少的是持「關說者」者計 16 人，佔全體受訪者 1.53%；顯示多數的受訪者認為影響個人考績等第的最關鍵決定者是「機關首長」及「單位主管」，至於考績委員會及關說者的影響不大。

2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於影響個人考績等第的最關鍵決定者是誰的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，因官等及職務性質之不同而有顯著差異：茲分別說明如下：

(1)「官等」交叉分析：

依據表 4-23-1 發現：委任公務人員認為影響個人考績等第的最關鍵決定者主要是「單位主管」，其次是「機關首長」；而薦任公務人員則相反，認為影響個人考績等第的最關鍵決定者主要是「機關首長」，其次才是「單位主管」。由此可知，委任及薦任公務人員的看法完全不同，因為委任公務人員大部分是非主管，而薦任公務人員有很多是擔任主管者，立場不同，故看法也不同。

表 4-23-1：影響您個人考績等第的最關鍵決定者是誰與官等交叉分析表

官等	資料	單位主管	機關首長	考績委員會	關說者	其他	總計
委任	關鍵決定者/次數	182	168	50	8	12	420
	關鍵決定者/百分比	43.33%	40.00%	11.90%	1.90%	2.86%	100.00%
薦任	關鍵決定者/次數	208	323	63	8	10	612
	關鍵決定者/百分比	33.99%	52.78%	10.29%	1.31%	1.63%	100.00%
關鍵決定者/加總次數		390	491	113	16	22	1032
關鍵決定者/加總百分比		37.79%	47.58%	10.95%	1.55%	2.13%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 17.216 自由度 (df) = 4 P = 0.001** (很顯著)							

(2)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-23-2 發現：擔任主管之公務人員認為影響個人考績等第的最關鍵決定者主要是「機關首長」，其次是「單位主管」；而非主管公務人員則相反，認為影響個人考績等第的最關鍵決定者主要是「單位主管」，其次才是「機關首長」。由此可知，主管與非主管之公務人員的看法完全不同，因為立場不同，主管是考評者，非主管是受考評者，主管認為考績決定者不在於其主管自己而是機關首長，但非主管則是認為考績決定者在於其直屬單位主管，故看法也不同。

表 4-23-2：影響您個人考績等第的最關鍵決定者是誰與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	單位主管	機關首長	考績委員會	關說者	其他	總計
主管	關鍵決定者/次數	107	201	39	4	4	355

	關鍵決定者/百分比	30.14%	56.62%	10.99%	1.13%	1.13%	100.00%
非主管	關鍵決定者/次數	288	287	76	12	18	681
	關鍵決定者/百分比	42.29%	42.14%	11.16%	1.76%	2.64%	100.00%
關鍵決定者/加總次數		394	489	115	16	22	1036
關鍵決定者/加總百分比		38.03%	47.20%	11.10%	1.54%	2.12%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 22.131 自由度 (df) = 4 P = 0.000*** (非常顯著)							

## (二) 第二十一題：下列那類人員考列甲等機會較大？

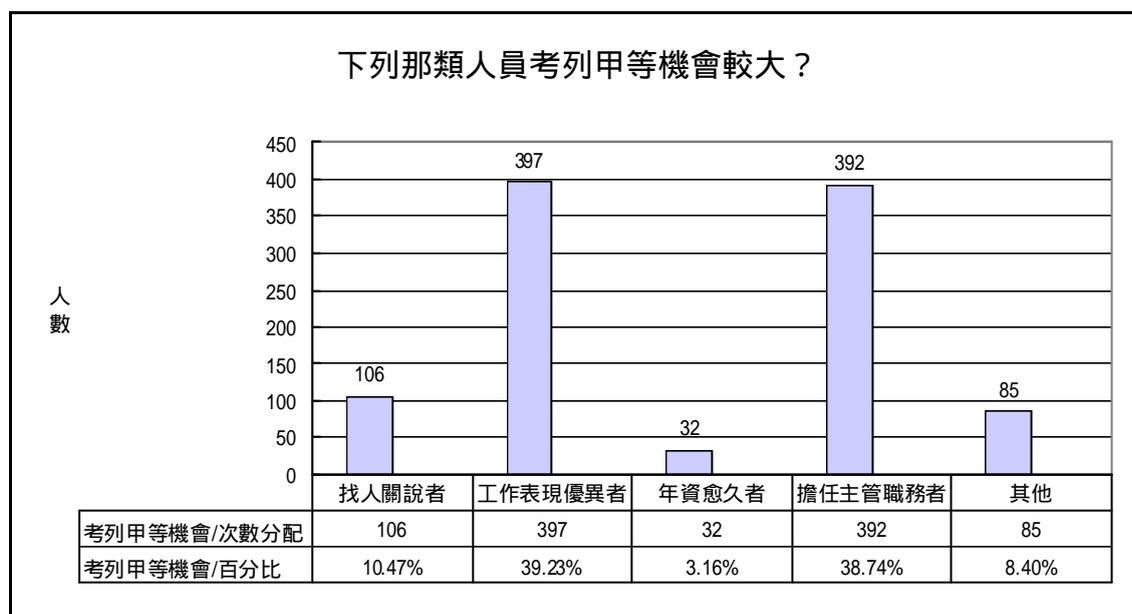


圖 4-27：那類人員考列甲等機會較大之次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖4-27發現：認為那類人員考列甲等機會較大的看法中，認為是「工作表現優異者」者計397人，佔全體受訪者39.23%最多；其次是持「擔任主管職務者」者計392人，佔全體受訪者38.74%；再其次是持「找人關說者」者計106人，佔全體受訪者10.47%；而持「其他」者計85人，佔全體受訪者8.4%；最少的是持「年資愈久者」者計32人，佔全體受訪者3.16%；顯示公務人員多數認為考績考列甲等機會較大的主要是工作表現優異及擔任主管職務者，其所佔比例很高且相差不大，至於找人關說及年資愈久者公務人員不認為考列甲等機會會較大。

## 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於那類人員考列甲等機會較大的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，因性別、年齡、官等、職務性質及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

### (1)「性別」交叉分析：

依據表 4-24-1 發現：男性公務人員認為考績考列甲等機會較大的是「工作表現優異者」，其次是「擔任主管職務者」；而女性公務人員則相反，認為考績考列甲等機會較大的是「擔任主管職務者」，其次才是「工作表現優異」。由此可知，男女公務人員看法完全不同。

表 4-24-1：那類人員考列甲等機會較大與性別交叉分析表

性別	資料	工作表現		擔任主管		其他	總計
		找人關說者	優異者	年資愈久者	職務者		
女	甲等機會/次數	39	107	14	159	29	348
	甲等機會/百分比	11.21%	30.75%	4.02%	45.69%	8.33%	100.00%
男	甲等機會/次數	67	287	17	231	54	656
	甲等機會/百分比	10.21%	43.75%	2.59%	35.21%	8.23%	100.00%
甲等機會/加總次數		106	394	31	390	83	1004
甲等機會/加總百分比		10.56%	39.24%	3.09%	38.84%	8.27%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =17.946 自由度 (df) =4 P=0.001** (很顯著)							

### (2)「年齡」交叉分析：

依據表 4-24-2 發現：年齡在 46 歲以上之公務人員認為考績考列甲等機會較大的是「工作表現優異者」，其次是「擔任主管職務者」；而年齡在 45 歲以下之公務人員則相反，認為考績考列甲等機會較大的是「擔任主管職務者」，其次才是「工作表現優異」，且呈現非常顯著之現象。由此可知，年齡大小不同之公務人員其看法亦完全不同。

表 4-24-2：那類人員考列甲等機會較大與年齡交叉分析表

年齡	資料	工作表現			擔任主管		總計
		找人關說者	優異者	年資愈久者	職務者	其他	
35 歲以下	甲等機會/次數	25	49	15	82	26	197
	甲等機會/百分比	12.69%	24.87%	7.61%	41.62%	13.20%	100.00%
36 至 45 歲	甲等機會/次數	49	142	13	170	32	406
	甲等機會/百分比	12.07%	34.98%	3.20%	41.87%	7.88%	100.00%
46 至 55 歲	甲等機會/次數	26	178	3	121	24	352
	甲等機會/百分比	7.39%	50.57%	0.85%	34.38%	6.82%	100.00%
56 歲以上	甲等機會/次數	6	27	1	14	2	50
	甲等機會/百分比	12.00%	54.00%	2.00%	28.00%	4.00%	100.00%
甲等機會/加總次數		106	396	32	387	84	1005
甲等機會/加總百分比		10.55%	39.40%	3.18%	38.51%	8.36%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 62.392 自由度 (df) = 12 P = 0.000*** (非常顯著)							

### (3) 「官等」交叉分析：

依據表 4-24-3 發現：薦任公務人員認為考績考列甲等機會較大的是「工作表現優異者」，其次是「擔任主管職務者」；而委任公務人員則相反，認為考績考列甲等機會較大的是「擔任主管職務者」，其次才是「工作表現優異」。由此可知，薦任及委任公務人員看法完全不同。

表 4-24-3：那類人員考列甲等機會較大與官等交叉分析表

官等	資料	工作表現			擔任主管		總計
		找人關說者	優異者	年資愈久者	職務者	其他	
委任	甲等機會/次數	45	135	8	170	42	400
	甲等機會/百分比	11.25%	33.75%	2.00%	42.50%	10.50%	100.00%
薦任	甲等機會/次數	60	255	23	216	41	595
	甲等機會/百分比	10.08%	42.86%	3.87%	36.30%	6.89%	100.00%
甲等機會/加總次數		105	390	31	386	83	995
甲等機會/加總百分比		10.55%	39.20%	3.12%	38.79%	8.34%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 14.145 自由度 (df) = 4 P = 0.006** (很顯著)							

### (4) 「職務性質」交叉分析：

依據表 4-24-4 發現：擔任主管之公務人員認為考績考列甲等機會較大的是「工作表現優異者」，其次是「擔任主管職務者」；

而非主管公務人員則相反，認為考績考列甲等機會較大的是「擔任主管職務者」，其次才是「工作表現優異」，且呈現非常顯著現象。由此可知，主管及非主管公務人員看法完全不同；因為立場不同，主管是考評者，非主管是受考評者，故看法也不同。

表 4-24-4：那類人員考列甲等機會較大與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	工作表現			擔任主管		總計
		找人關說者	優異者	年資愈久者	職務者	其他	
主管	甲等機會/次數	38	186	13	89	21	347
	甲等機會/百分比	10.95%	53.60%	3.75%	25.65%	6.05%	100.00%
非主管	甲等機會/次數	68	207	19	295	63	652
	甲等機會/百分比	10.43%	31.75%	2.91%	45.25%	9.66%	100.00%
甲等機會/加總次數		106	393	32	384	84	999
甲等機會/加總百分比		10.61%	39.34%	3.20%	38.44%	8.41%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 53.15 自由度 (df) = 4 P = 0.000*** (非常顯著)							

(5)「年資」交叉分析：

依據表 4-24-5 發現：年資在 16 年以上之公務人員認為考績考列甲等機會較大的是「工作表現優異者」，其次是「擔任主管職務者」；而年資在 15 年以下之公務人員則相反，認為考績考列甲等機會較大的是「擔任主管職務者」，其次才是「工作表現優異」，且呈現非常顯著之現象。由此可知，年資長短不同之公務人員其看法亦完全不同。

表 4-24-5：那類人員考列甲等機會較大與年資交叉分析表

年資	資料	工作表現			擔任主管		總計
		找人關說者	優異者	年資愈久者	職務者	其他	
5 年以下	甲等機會/次數	10	31	9	53	9	112

	甲等機會/百分比	8.93%	27.68%	8.04%	47.32%	8.04%	100.00%
6 至 10 年	甲等機會/次數	18	55	9	67	26	175
	甲等機會/百分比	10.29%	31.43%	5.14%	38.29%	14.86%	100.00%
11 至 15 年	甲等機會/次數	30	58	3	91	16	198
	甲等機會/百分比	15.15%	29.29%	1.52%	45.96%	8.08%	100.00%
16 至 20 年	甲等機會/次數	18	86	6	78	14	202
	甲等機會/百分比	8.91%	42.57%	2.97%	38.61%	6.93%	100.00%
21 至 25 年	甲等機會/次數	18	88	4	66	16	192
	甲等機會/百分比	9.38%	45.83%	2.08%	34.38%	8.33%	100.00%
26 至 30 年	甲等機會/次數	6	63	1	28	2	100
	甲等機會/百分比	6.00%	63.00%	1.00%	28.00%	2.00%	100.00%
31 年以上	甲等機會/次數	6	15		7		28
	甲等機會/百分比	21.43%	53.57%	0.00%	25.00%	0.00%	100.00%
甲等機會/加總次數		106	396	32	390	83	1007
甲等機會/加總百分比		10.53%	39.32%	3.18%	38.73%	8.24%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =76.311 自由度 (df) =24 P=0.000*** (非常顯著)							

### (三) 第二十二題：考績考列甲等人數比例應多少為宜？

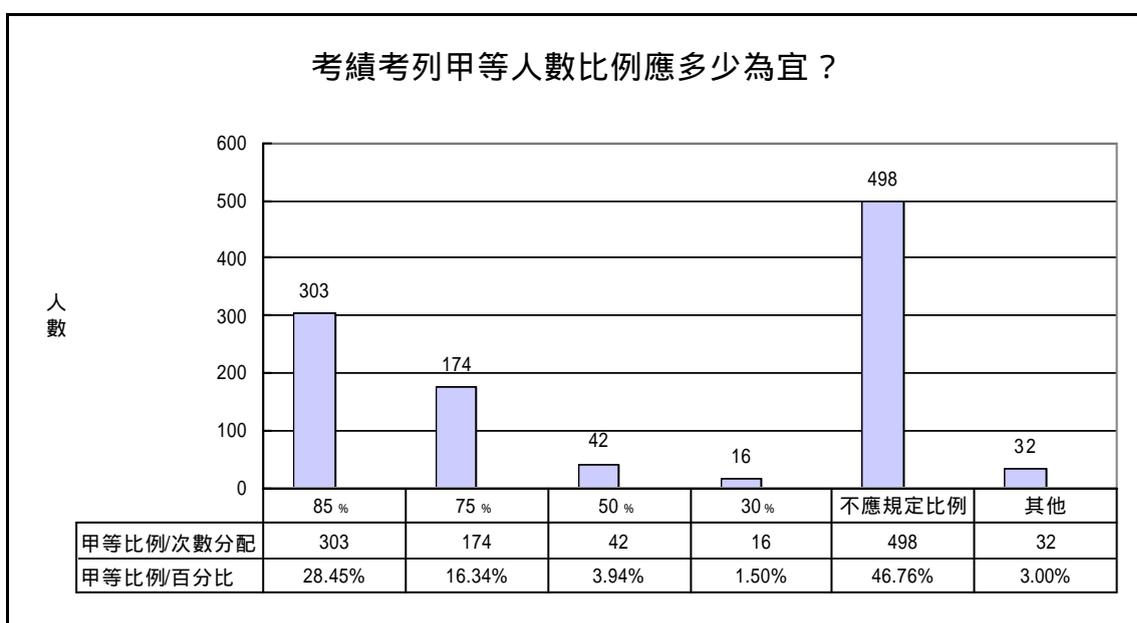


圖 4-28：考績考列甲等人數比例應多少為宜之次數分配圖

#### 1、次數分配：

依據圖4-28發現：認為考績考列甲等人數比例應多少為宜的看法中，認為是「不應規定比例」者計498人，佔全體受訪者46.76

% 最多；其次是持「85 %」者計303人，佔全體受訪者28.45 %；再其次是持「75 %」者計174人，佔全體受訪者16.13 %；而持「50 %」者計42人，佔全體受訪者3.94 %；而持「其他」者計32人，佔全體受訪者3 %；最少的是持「30 %」者計16人，佔全體受訪者1.5 %；顯示多數的公務人員認為考績考列甲等人數比例是「不應規定比例」。

## 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績考列甲等人數比例應多少為宜的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，均未因性別、年齡、官等、職務性質、教育程度及年資之不同而有顯著差異。由此可知，公務人員對於考績考列甲等人數比例的看法相當一致，其人數多寡依序是不應規定比例、85 %、75 %、50 %、30 %；因以公務人員的立場而言，考列甲等人數比例是愈高愈好，這是無可厚非的。

(四) 第二十三題：連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣？

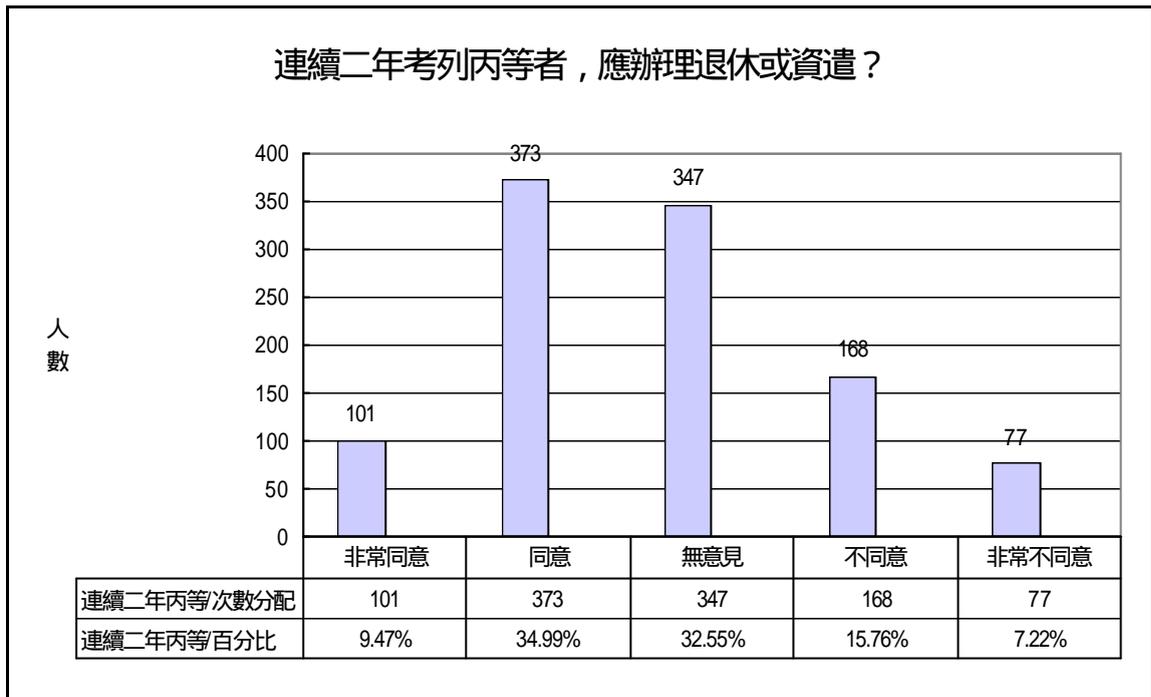


圖 4-29：連續二年考列丙等者應辦理退休或資遣之次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-29 發現：認為連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣的看法中，持非常同意 同意者計 474 人，佔全體受訪者 44.46%；持無意見者計 347 人，佔全體受訪者 32.55%；持非常不同意、不同意者計 245 人，佔全體受訪者 22.98%；顯示多數公務人員是認同考績連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因年齡、官等、職務性質及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

#### (1)「年齡」交叉分析：

依據表 4-25-1 發現：年齡愈大之公務人員有較多持同意考績連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣的看法，且呈現非常顯著之現象。由此可知，年齡愈大之公務人員是更肯定考績連

續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣的考績制度。

表 4-25-1：連續二年考列丙等者應辦理退休或資遣與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
35 歲以下	連續二年丙等/次數	11	62	79	42	15	209
	連續二年丙等/百分比	5.26%	29.67%	37.80%	20.10%	7.18%	100.00%
36 至 45 歲	連續二年丙等/次數	55	132	141	78	30	436
	連續二年丙等/百分比	12.61%	30.28%	32.34%	17.89%	6.88%	100.00%
46 至 55 歲	連續二年丙等/次數	31	154	109	39	30	363
	連續二年丙等/百分比	8.54%	42.42%	30.03%	10.74%	8.26%	100.00%
56 歲以上	連續二年丙等/次數	4	24	15	6	2	51
	連續二年丙等/百分比	7.84%	47.06%	29.41%	11.76%	3.92%	100.00%
連續二年丙等/加總次數		101	372	344	165	77	1059
連續二年丙等/加總百分比		9.54%	35.13%	32.48%	15.58%	7.27%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =35.3 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

### (2)「官等」交叉分析：

依據表 4-25-2 發現：薦任公務人員有較多持同意考績連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣的看法，且呈現非常顯著之現象。由此可知，薦任比委任公務人員是更肯定考績連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣的考績制度。

表 4-25-2：連續二年考列丙等者應辦理退休或資遣與官等交叉分析表

官等	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
委任	連續二年丙等/次數	27	121	160	83	38	429
	連續二年丙等/百分比	6.29%	28.21%	37.30%	19.35%	8.86%	100.00%
薦任	連續二年丙等/次數	73	247	179	81	39	619
	連續二年丙等/百分比	11.79%	39.90%	28.92%	13.09%	6.30%	100.00%
連續二年丙等/加總次數		100	368	339	164	77	1048
連續二年丙等/加總百分比		9.54%	35.11%	32.35%	15.65%	7.35%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =31.749 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

### (3)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-25-3 發現：擔任主管之公務人員有較多持同意考績連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣的看法，且呈現非常顯著之現象。由此可知，擔任主管比非主管之公務人員是更肯定

考績連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣的考績制度。

表 4-25-3：連續二年考列丙等者應辦理退休或資遣與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
主管	連續二年丙等/次數	49	161	80	51	20	361
	連續二年丙等/百分比	13.57%	44.60%	22.16%	14.13%	5.54%	100.00%
非主管	連續二年丙等/次數	51	211	259	113	57	691
	連續二年丙等/百分比	7.38%	30.54%	37.48%	16.35%	8.25%	100.00%
連續二年丙等/加總次數		100	372	339	164	77	1052
連續二年丙等/加總百分比		9.51%	35.36%	32.22%	15.59%	7.32%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =42.75 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

(1)「年資」交叉分析：

依據表 4-25-4 發現：年資較長之公務人員有較多持同意考績連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣的看法，且呈現非常顯著之現象。由此可知，年資較長之公務人員是更肯定考績連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣的考績制度。

表 4-25-4：連續二年考列丙等者應辦理退休或資遣與年資交叉分析表

年資	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
5 年以下	連續二年丙等/次數	7	33	49	26	6	121
	連續二年丙等/百分比	5.79%	27.27%	40.50%	21.49%	4.96%	100.00%
6 至 10 年	連續二年丙等/次數	10	55	69	31	18	183
	連續二年丙等/百分比	5.46%	30.05%	37.70%	16.94%	9.84%	100.00%
11 至 15 年	連續二年丙等/次數	24	57	73	46	16	216
	連續二年丙等/百分比	11.11%	26.39%	33.80%	21.30%	7.41%	100.00%
16 至 20 年	連續二年丙等/次數	23	86	67	26	13	215
	連續二年丙等/百分比	10.70%	40.00%	31.16%	12.09%	6.05%	100.00%
21 至 25 年	連續二年丙等/次數	27	80	48	25	16	196
	連續二年丙等/百分比	13.78%	40.82%	24.49%	12.76%	8.16%	100.00%
26 至 30 年	連續二年丙等/次數	10	50	26	10	6	102
	連續二年丙等/百分比	9.80%	49.02%	25.49%	9.80%	5.88%	100.00%
31 年以上	連續二年丙等/次數		12	11	3	2	28
	連續二年丙等/百分比	0.00%	42.86%	39.29%	10.71%	7.14%	100.00%
連續二年丙等/加總次數		101	373	343	167	77	1061
連續二年丙等/加總百分比		9.52%	35.16%	32.33%	15.74%	7.26%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =53.123 自由度 (df) =24 P=0.000*** (非常顯著)							

(五)第二十四題：在考績列等方面，宜於甲等之上增列「優等」，

## 並嚴格規定其百分比，且給予特別獎勵？

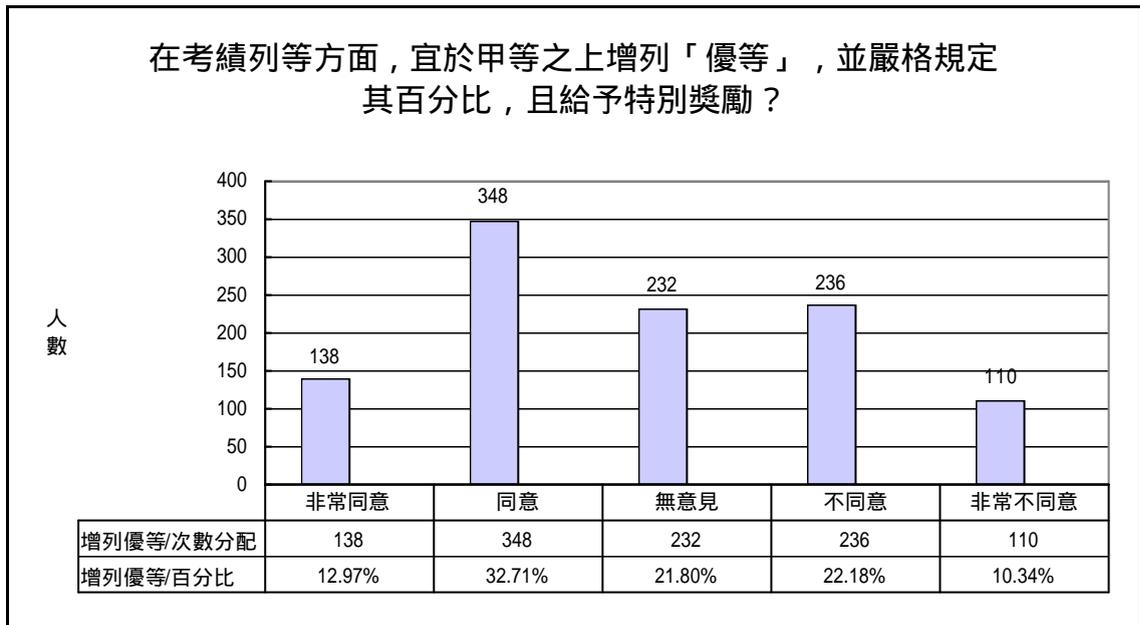


圖 4-30：考績列等於甲等之上增列優等並嚴格規定其百分比之次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖4-30發現：認為在考績列等方面，宜於甲等之上增列「優等」，並嚴格規定其百分比，且給予特別獎勵的看法中，持非常同意、同意者計486人，佔全體受訪者45.68%；持無意見者計232人，佔全體受訪者21.8%；持非常不同意、不同意者計346人，佔全體受訪者32.52%；顯示多數的受訪者同意在考績列等方面，宜於甲等之上增列「優等」，並嚴格規定其百分比，且給予特別獎勵。

### 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績列等方面，宜於甲等之上增列「優等」，並嚴格規定其百分比，且給予特別獎勵的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，因性別、年齡、官等、教育程度及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

#### (1)「性別」交叉分析：

依據表4-26-1發現：男性公務人員有較多持同意考績列等方面，宜於甲等之上增列「優等」，並嚴格規定其百分比，且給予特別獎勵，且呈現非常顯著之現象。由此可知，男性比女性公務人員更肯定本項考績制度的變革。

表 4-26-1：考績列等於甲等之上增列優等並嚴格規定其百分比與性別交叉分析表

性別	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
女	增列優等/次數	32	114	89	103	34	372
	增列優等/百分比	8.60%	30.65%	23.92%	27.69%	9.14%	100.00%
男	增列優等/次數	104	233	140	131	76	684
	增列優等/百分比	15.20%	34.06%	20.47%	19.15%	11.11%	100.00%
增列優等/加總次數		136	347	229	234	110	1056
增列優等/加總百分比		12.88%	32.86%	21.69%	22.16%	10.42%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =19.162 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

### (2)「年齡」交叉分析：

依據表 4-26-2 發現：46 歲以上之公務人員有較多持同意考績列等方面，宜於甲等之上增列「優等」，並嚴格規定其百分比，且給予特別獎勵，且呈現非常顯著之現象。由此可知，46 歲以上之公務人員較肯定本項考績制度的變革。

表 4-26-2：考績列等於甲等之上增列優等並嚴格規定其百分比與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
35 歲以下	增列優等/次數	18	75	51	51	12	207
	增列優等/百分比	8.70%	36.23%	24.64%	24.64%	5.80%	100.00%
36 至 45 歲	增列優等/次數	66	118	84	109	59	436
	增列優等/百分比	15.14%	27.06%	19.27%	25.00%	13.53%	100.00%
46 至 55 歲	增列優等/次數	48	132	81	65	37	363
	增列優等/百分比	13.22%	36.36%	22.31%	17.91%	10.19%	100.00%
56 歲以上	增列優等/次數	6	20	14	9	2	51
	增列優等/百分比	11.76%	39.22%	27.45%	17.65%	3.92%	100.00%
增列優等/加總次數		138	345	230	234	110	1057
增列優等/加總百分比		13.06%	32.64%	21.76%	22.14%	10.41%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =30.561 自由度 (df) =12 P=0.002** (很顯著)							

### (3)「官等」交叉分析：

依據表4-26-3發現：薦任公務人員有較多持同意考績列等方面，宜於甲等之上增列「優等」，並嚴格規定其百分比，且給予特別獎勵，且呈現非常顯著之現象。由此可知，薦任比委任公務人員更肯定本項考績制度的變革。

表 4-26-3：考績列等於甲等之上增列優等並嚴格規定其百分比與官等交叉分析表

官等	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
委任	增列優等/次數	43	141	110	87	47	428
	增列優等/百分比	10.05%	32.94%	25.70%	20.33%	10.98%	100.00%
薦任	增列優等/次數	90	201	120	145	62	618
	增列優等/百分比	14.56%	32.52%	19.42%	23.46%	10.03%	100.00%
增列優等/加總次數		133	342	230	232	109	1046
增列優等/加總百分比		12.72%	32.70%	21.99%	22.18%	10.42%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =9.95 自由度 (df) =4 P=0.041* (顯著)							

#### (4)「教育程度」交叉分析：

依據表4-26-4發現：高中(職)以下之公務人員有較多持同意考績列等方面，宜於甲等之上增列「優等」，並嚴格規定其百分比，且給予特別獎勵，且呈現非常顯著之現象。由此可知，教育程度低之公務人員較肯定本項考績制度的變革。

表 4-26-4：考績列等於甲等之上增列優等並嚴格規定其百分比與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
高中(職)以下	增列優等/次數	24	82	50	25	22	203
	增列優等/百分比	11.82%	40.39%	24.63%	12.32%	10.84%	100.00%
專科	增列優等/次數	61	155	114	115	51	496
	增列優等/百分比	12.30%	31.25%	22.98%	23.19%	10.28%	100.00%
大學	增列優等/次數	47	98	57	85	31	318
	增列優等/百分比	14.78%	30.82%	17.92%	26.73%	9.75%	100.00%
研究所 (含以上)	增列優等/次數	6	12	9	10	5	42
	增列優等/百分比	14.29%	28.57%	21.43%	23.81%	11.90%	100.00%
增列優等/加總次數		138	347	230	235	109	1059
增列優等/加總百分比		13.03%	32.77%	21.72%	22.19%	10.29%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =21.444 自由度 (df) =12 P=0.044* (顯著)							

#### (5)「年資」交叉分析：

依據表 4-26-5 發現：年資在 5 年以下及 31 年以上之公務人員有較多持同意考績列等方面，宜於甲等之上增列「優等」，並嚴格規定其百分比，且給予特別獎勵，且呈現非常顯著之現象。由此可知，年資在 5 年以下及 31 年以上之公務人員較肯定本項考績制度的變革。

表 4-26-5：考績列等於甲等之上增列優等並嚴格規定其百分比與年資交叉分析表

年資	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
5 年以下	增列優等/次數	16	45	25	27	5	118
	增列優等/百分比	13.56%	38.14%	21.19%	22.88%	4.24%	100.00%
6 至 10 年	增列優等/次數	17	61	46	46	13	183
	增列優等/百分比	9.29%	33.33%	25.14%	25.14%	7.10%	100.00%
11 至 15 年	增列優等/次數	30	56	39	55	37	217
	增列優等/百分比	13.82%	25.81%	17.97%	25.35%	17.05%	100.00%
16 至 20 年	增列優等/次數	32	71	44	47	21	215
	增列優等/百分比	14.88%	33.02%	20.47%	21.86%	9.77%	100.00%
21 至 25 年	增列優等/次數	30	62	44	36	24	196
	增列優等/百分比	15.31%	31.63%	22.45%	18.37%	12.24%	100.00%
26 至 30 年	增列優等/次數	12	37	25	19	9	102
	增列優等/百分比	11.76%	36.27%	24.51%	18.63%	8.82%	100.00%
31 年以上	增列優等/次數	1	15	6	5	1	28
	增列優等/百分比	3.57%	53.57%	21.43%	17.86%	3.57%	100.00%
增列優等/加總次數		138	347	229	235	110	1059
增列優等/加總百分比		13.03%	32.77%	21.62%	22.19%	10.39%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =38.429 自由度 (df) =24 P=0.031* (顯著)							

(六) 第二十五題：考績制度如果無法反應公務員個人績效，其

## 可能造成的主要原因為何？

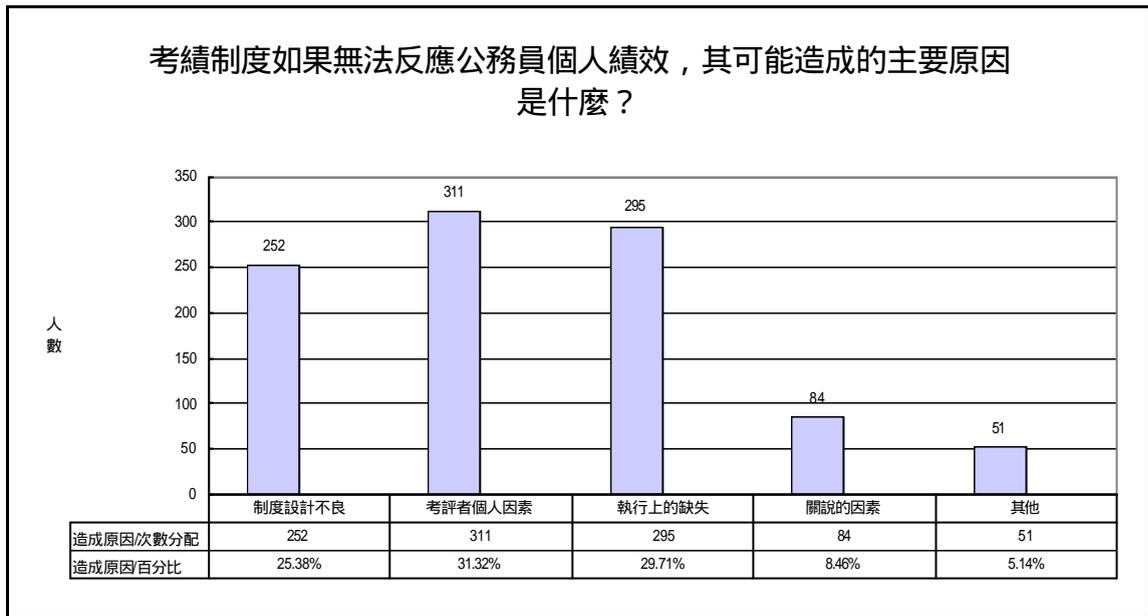


圖 4-31：考績制度如果無法反應公務員個人績效造成的主要原因次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖4-31發現：認為考績制度如果無法反應公務員個人績效，其可能造成的主要原因為何的看法中，認為是「考評者個人因素」者計311人，佔全體受訪者31.32 % 最多；其次認為是「執行上的缺失」者計295人，佔全體受訪者29.71 % ，再其次是「制度設計不良」者計252人，佔全體受訪者25.38 % ；而認為是「關說的因素」者計84人，佔全體受訪者8.46 % ；最少的是「其他」者計51人，佔全體受訪者5.14 % ；顯示多數的受訪者認為考績制度如果無法反應公務員個人績效，其可能造成的主要原因的是「考評者個人因素」、「執行上的缺失」及「制度設計不良」三者，而關說的因素尚不甚嚴重。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績制度如果無法反應公務員個人績效，其可能造成的主要原因的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析

結果發現，因性別、職務性質及年資之不同而有顯著差異；茲分別說明如下：

(1)「性別」交叉分析：

依據表 4-27-1 發現：男性公務人員認為考績制度如果無法反應公務員個人績效，其可能造成的主要原因依序是「考評者個人因素」、「執行上的缺失」及「制度設計不良」；惟女性公務人員則依序認為是「執行上的缺失」、「考評者個人因素」及「制度設計不良」。由此可知，男性與女性公務人員不同之處是，男性認為主要原因是「考評者個人因素」，而女性則是認為「執行上的缺失」。

表 4-27-1：考績制度如果無法反應公務員個人績效造成的主要原因與性別交叉分析表

性別	資料	制度設計不良	考評者個人因素	執行上的缺失	關說的因素	其他	總計
女	造成原因/次數	77	107	110	38	12	344
	造成原因/百分比	22.38%	31.10%	31.98%	11.05%	3.49%	100.00%
男	造成原因/次數	173	202	183	45	38	641
	造成原因/百分比	26.99%	31.51%	28.55%	7.02%	5.93%	100.00%
造成原因/加總次數		250	309	293	83	50	985
造成原因/加總百分比		25.38%	31.37%	29.75%	8.43%	5.08%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =9.699 自由度 (df) =4 P=0.046* (顯著)							

(2)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-27-2 發現：擔任主管之公務人員認為考績制度如果無法反應公務員個人績效，其可能造成的主要原因依序是「執行上的缺失」、「制度設計不良」及「考評者個人因素」；惟非主管之公務人員則依序認為是「考評者個人因素」、「執行上的缺失」及「制度設計不良」。由此可知，主管與非主管公務人員不同之處是，主管認為主要原因是「執行上的缺失」，而非主管則是認為「考評者個人因素」；因為主管是考評者，非主管是受考評者，有此看法是可以理解的。

表 4-27-2：考績制度如果無法反應公務員個人績效造成的主要原因與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	制度	考評者	執行上	關說	其他	總計
------	----	----	-----	-----	----	----	----

		設計不良 個人因素 的缺失 的因素					
主管	造成原因/次數	92	82	118	29	16	337
	造成原因/百分比	27.30%	24.33%	35.01%	8.61%	4.75%	100.00%
非主管	造成原因/次數	156	224	174	55	33	642
	造成原因/百分比	24.30%	34.89%	27.10%	8.57%	5.14%	100.00%
造成原因/加總次數		248	306	292	84	49	979
造成原因/加總百分比		25.33%	31.26%	29.83%	8.58%	5.01%	100.00%
顯著水準： 卡方值 ( $X^2$ ) =13.375 自由度 (df) =4 P=0.009** (很顯著)							

### (3)「年資」交叉分析：

依據表 4-27-3 發現：年資在 15 年以下之公務人員認為考績制度如果無法反應公務員個人績效，其可能造成的主要原因依序是「考評者個人因素」、「制度設計不良」及「執行上的缺失」；而年資在 16 至 25 年之公務人員則依序認為是「執行上的缺失」、「考評者個人因素」及「制度設計不良」。由此可知，年資在 15 年以下及 26 至 30 年者認為主要原因是「考評者個人因素」，而年資在則 16 至 25 年及 31 年以上者則是認為「執行上的缺失」。

表 4-27-3：考績制度如果無法反應公務員個人績效造成的主要原因與年資交叉分析表

年資	資料	制度設計不良	考評者個人因素	執行上的缺失	關說的因素	其他	總計
5 年以下	造成原因/次數	31	37	29	8	7	112
	造成原因/百分比	27.68%	33.04%	25.89%	7.14%	6.25%	100.00%
6 至 10 年	造成原因/次數	48	54	42	10	11	165
	造成原因/百分比	29.09%	32.73%	25.45%	6.06%	6.67%	100.00%
11 至 15 年	造成原因/次數	50	72	45	22	8	197
	造成原因/百分比	25.38%	36.55%	22.84%	11.17%	4.06%	100.00%
16 至 20 年	造成原因/次數	45	58	77	8	12	200
	造成原因/百分比	22.50%	29.00%	38.50%	4.00%	6.00%	100.00%
21 至 25 年	造成原因/次數	47	48	62	25	6	188
	造成原因/百分比	25.00%	25.53%	32.98%	13.30%	3.19%	100.00%
26 至 30 年	造成原因/次數	27	33	27	8	4	99
	造成原因/百分比	27.27%	33.33%	27.27%	8.08%	4.04%	100.00%
31 年以上	造成原因/次數	3	8	11	3	2	27
	造成原因/百分比	11.11%	29.63%	40.74%	11.11%	7.41%	100.00%
造成原因/加總次數		251	310	293	84	50	988
造成原因/加總百分比		25.40%	31.38%	29.66%	8.50%	5.06%	100.00%

顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =37.229 自由度 (df) =24 P=0.042\* (顯著)

(七) 第二十六題：一般而言，受考評者如果對於考績結果不滿意時，經常採取的行動為何？

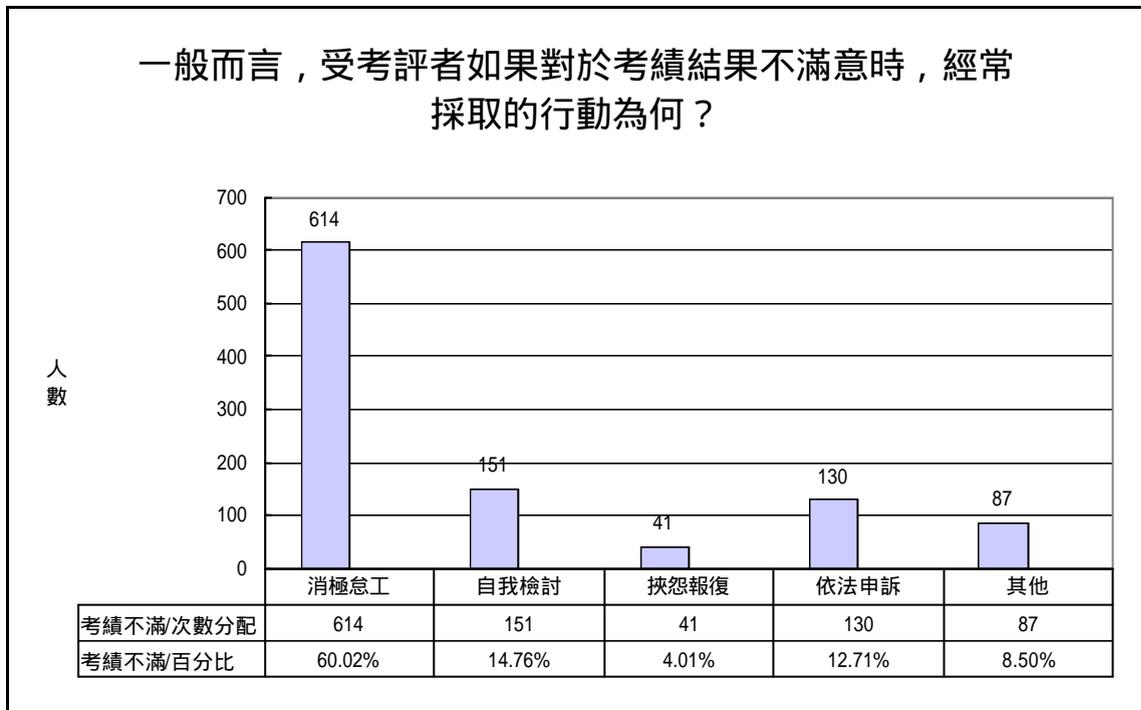


圖 4-32：受考評者如果對於考績結果不滿意時經常採取的行動次數分配圖

1、次數分配：

依據圖4-32發現：受考評者如果對於考績結果不滿意時，經常採取的行動為何的看法中，認為是「消極怠工」者計614人，佔全體受訪者60.02% 最多；其次是持「自我檢討」者計151人，佔全體受訪者14.76%；再其次是持「依法申訴」者計130人，佔全體受訪者12.71%；而認為是「其他」者計87人，佔全體受訪者8.5%；最少的是持「挾怨報復」者計41人，佔全體受訪者4.01%；顯示多數的受考評者如果對於考績結果不滿意時，經常採取的行動是「消極怠工」；而「自我檢討」、「依法申訴」等行動則相對的較少。由此可知，公務人員對於考績結果不滿意時，經常採取的行動主要是消極怠工，且所佔比例很高，所以，公務人員是缺乏

自我檢討的自省能力，且所採取的行動是消極而非積極之作法。

## 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受考評者如果對於考績結果不滿意時，經常採取的行動的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因年齡、職務性質及教育程度之不同而有顯著差異；茲分別說明如下：

### (1)「年齡」交叉分析：

依據表 4-28-1 發現：受訪者認為受考評者如果對於考績結果不滿意時，經常採取的行動是「消極怠工」上，其年齡在 45 歲以下比 46 歲以上者有較多的人數比例；而在「自我檢討」上則是年齡較大者有較多的人數比例。由此可知，公務人員對於考績結果不滿意時，年齡較小者有較多認為公務人員會採取「消極怠工」。

表 4-28-1：受考評者如果對於考績結果不滿意時經常採取的行動與年齡交叉分析表

年齡	資料	消極怠工	自我檢討	挾怨報復	依法申訴	其他	總計
35 歲以下	考績不滿/次數	125	23	8	26	21	203
	考績不滿/百分比	61.58%	11.33%	3.94%	12.81%	10.34%	100.00%
36 至 45 歲	考績不滿/次數	265	45	18	53	35	416
	考績不滿/百分比	63.70%	10.82%	4.33%	12.74%	8.41%	100.00%
46 至 55 歲	考績不滿/次數	200	69	11	42	25	347
	考績不滿/百分比	57.64%	19.88%	3.17%	12.10%	7.20%	100.00%
56 歲以上	考績不滿/次數	22	12	4	8	5	51
	考績不滿/百分比	43.14%	23.53%	7.84%	15.69%	9.80%	100.00%
考績不滿/加總次數		612	149	41	129	86	1017
考績不滿/加總百分比		60.18%	14.65%	4.03%	12.68%	8.46%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $\chi^2$ ) =23.329 自由度 (df) =12 P=0.025* (顯著)							

### (2)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-28-2 發現：受訪者認為受考評者如果對於考績結果不滿意時，經常採取的行動是「消極怠工」上，其擔任主管比非主管者有較多的人數比例；而在「自我檢討」上則是非主管者有較多的人數比例。由此可知，公務人員對於考績結果不滿意

時，擔任主管比非主管者有較多認為公務人員會採取「消極怠工」；而非主管比主管者較多認為公務人員會「自我檢討」。

表 4-28-2：受考評者如果對於考績結果不滿意時經常採取的行動與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	消極怠工	自我檢討	挾怨報復	依法申訴	其他	總計
主管	考績不滿/次數	215	47	24	37	25	348
	考績不滿/百分比	61.78%	13.51%	6.90%	10.63%	7.18%	100.00%
非主管	考績不滿/次數	392	102	17	90	60	661
	考績不滿/百分比	59.30%	15.43%	2.57%	13.62%	9.08%	100.00%
考績不滿/加總次數		607	149	41	127	85	1009
考績不滿/加總百分比		60.16%	14.77%	4.06%	12.59%	8.42%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ )=13.88 自由度 (df)=4 P=0.007** (很顯著)							

### (3)「教育程度」交叉分析：

依據表 4-28-3 發現：受訪者認為受考評者如果對於考績結果不滿意時，經常採取的行動是「消極怠工」上，其專科與大學學歷者有較多的人數比例；而在「自我檢討」上則是教育程度愈低者有較多的人數比例。由此可知，公務人員對於考績結果不滿意時，專科與大學學歷者有較多認為公務人員會採取「消極怠工」；而教育程度愈低者有較多認為公務人員會「自我檢討」。

表 4-28-3：受考評者如果對於考績結果不滿意時經常採取的行動與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	消極怠工	自我檢討	挾怨報復	依法申訴	其他	總計
高中(職)以下	考績不滿/次數	99	42	5	31	20	197
	考績不滿/百分比	50.25%	21.32%	2.54%	15.74%	10.15%	100.00%
專科	考績不滿/次數	303	71	13	51	36	474
	考績不滿/百分比	63.92%	14.98%	2.74%	10.76%	7.59%	100.00%
大學	考績不滿/次數	189	34	18	42	23	306
	考績不滿/百分比	61.76%	11.11%	5.88%	13.73%	7.52%	100.00%
研究所 (含以上)	考績不滿/次數	21	4	5	5	7	42
	考績不滿/百分比	50.00%	9.52%	11.90%	11.90%	16.67%	100.00%
考績不滿/加總次數		612	151	41	129	86	1019
考績不滿/加總百分比		60.06%	14.82%	4.02%	12.66%	8.44%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ )=34.454 自由度 (df)=12 P=0.000*** (非常顯著)							

### (八) 第二十七題：現行考績申訴(或復審)制度未能有效發揮

## 其功能，最主要原因為何？

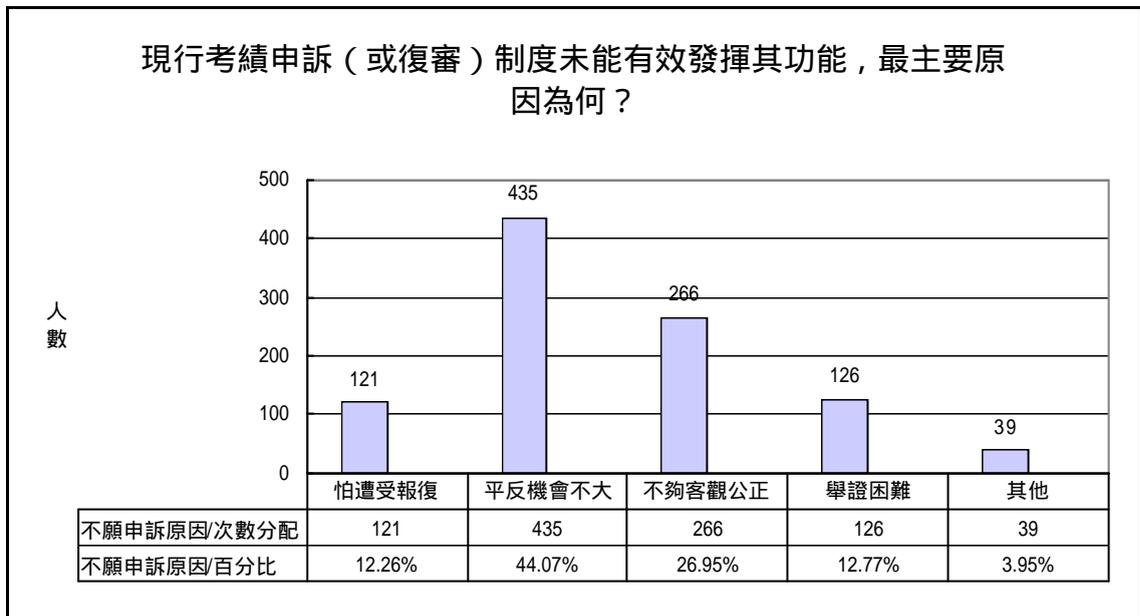


圖 4-33：現行考績申訴制度未能有效發揮其功能最主要原因次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-33 發現：受考評者對於現行考績申訴（或復審）制度未能有效發揮其功能，最主要原因的看法中，認為是「平反機會不大」者計 435 人，佔全體受訪者 44.07 % 最多；其次是「不夠公正客觀」者計 266 人，佔全體受訪者 26.95 %，再其次是「舉證困難」，佔全體受訪者 12.77 %；而認為是「怕遭受報復」者計 121 人，佔全體受訪者 12.26 %；最少的是「其他」者計 39 人，佔全體受訪者 3.95 %；顯示公務人員現行考績申訴（或復審）制度未能有效發揮其功能，最主要原因是平反機會不大及不夠公正客觀。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受考評者對於現行考績申訴（或復審）制度未能有效發揮

其功能，最主要原因的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，僅因年資之不同而有顯著差異；茲說明如下：

依據表 4-29 發現：受考評者對於現行考績申訴（或復審）制度未能有效發揮其功能，認為最主要原因是「平反機會不大」上，年資在 6 至 10 年及 26 年以上者有較多的人數比例；而在「怕遭受報復」上，年資在 11 致 15 年者有較多的人數比例。

表 4-29：現行考績申訴制度未能有效發揮其功能最主要原因與年資交叉分析表

年資	資料	平反機會不大					總計
		怕遭受報復	觀公正	舉證困難	其他		
5 年以下	不願申訴原因/次數	17	43	28	21	3	112
	不願申訴原因/百分比	15.18%	38.39%	25.00%	18.75%	2.68%	100.00%
6 至 10 年	不願申訴原因/次數	14	79	42	18	8	161
	不願申訴原因/百分比	8.70%	49.07%	26.09%	11.18%	4.97%	100.00%
11 至 15 年	不願申訴原因/次數	41	75	54	23	9	202
	不願申訴原因/百分比	20.30%	37.13%	26.73%	11.39%	4.46%	100.00%
16 至 20 年	不願申訴原因/次數	19	89	56	22	7	193
	不願申訴原因/百分比	9.84%	46.11%	29.02%	11.40%	3.63%	100.00%
21 至 25 年	不願申訴原因/次數	16	81	52	32	5	186
	不願申訴原因/百分比	8.60%	43.55%	27.96%	17.20%	2.69%	100.00%
26 至 30 年	不願申訴原因/次數	10	49	28	8	5	100
	不願申訴原因/百分比	10.00%	49.00%	28.00%	8.00%	5.00%	100.00%
31 年以上	不願申訴原因/次數	4	17	5	1	1	28
	不願申訴原因/百分比	14.29%	60.71%	17.86%	3.57%	3.57%	100.00%
不願申訴原因原因/加總次數		121	433	265	125	38	982
不願申訴原因原因/加總百分比		12.32%	44.09%	26.99%	12.73%	3.87%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =37.089 自由度 (df) =24 P=0.042* (顯著)							

(九) 第二十八題：考績法規定之考列丁等及一次記二大過應予免職，應由公務員懲戒委員會決定？

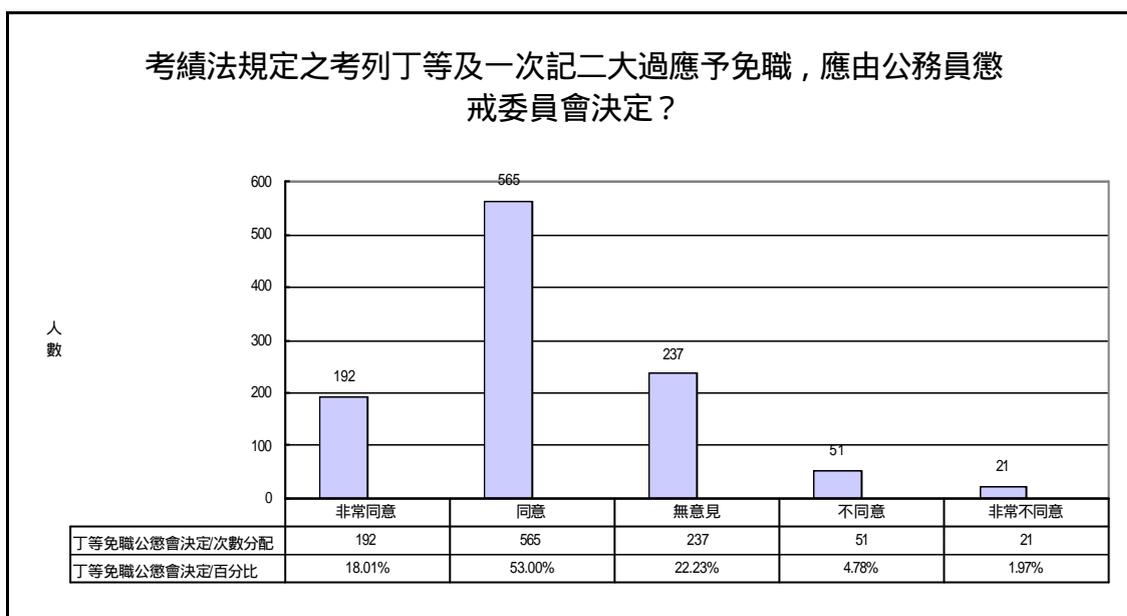


圖 4-34：考列丁等及一次記二大過免職應由公務員懲戒委員會決定次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-34 發現：認為考績法規定之考列丁等及一次記二大過應予免職，應由公務員懲戒委員會決定的看法中，持非常同意、同意者計 757 人，佔全體受訪者 71.01 %；持無意見者計 237 人，佔全體受訪者 22.23 %；持非常不同意、不同意者計 72 人，佔全體受訪者 6.85 %；顯示公務人員是很肯定考績考列丁等及一次記二大過應予免職，應由公務員懲戒委員會決定，因其影響公務人員權益甚大。

### 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於考績法規定之考列丁等及一次記二大過應予免職，應由公務員懲戒委員會決定的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，僅因官等之不同而有顯著差異；茲說明如下：

依據表4-30發現：薦任比委任之公務人員有較多認為考績考列丁等及一次記二大過應予免職，應由公務員懲戒委員會決定。

由此可知，薦任比委任之公務人員更肯定本項考績制度之變革。

表 4-30：考列丁等及一次記二大過免職應由公務員懲戒委員會決定與官等交叉分析表

官等	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
委任	丁等免職/次數	78	207	113	22	8	428
	丁等免職/百分比	18.22%	48.36%	26.40%	5.14%	1.87%	100.00%
薦任	丁等免職/次數	112	349	117	28	13	619
	丁等免職/百分比	18.09%	56.38%	18.90%	4.52%	2.10%	100.00%
丁等免職/加總次數		190	556	230	50	21	1047
丁等免職/加總百分比		18.15%	53.10%	21.97%	4.78%	2.01%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 9.814 自由度 (df) = 4 P = 0.044* (顯著)							

(十) 第二十九題：整體而言，您對現行考績制度感到滿意嗎？

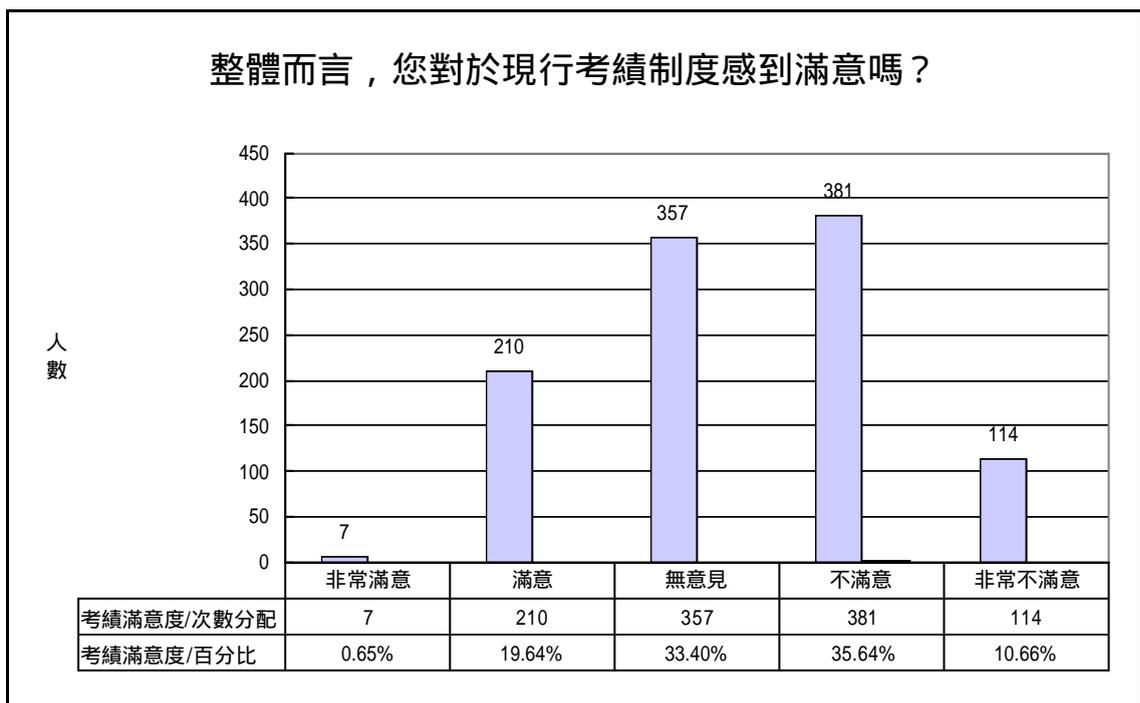


圖 4-35：整體而言您對現行考績制度感到滿意次數分配圖

1、次數分配：

依據圖4-35發現：認為整體而言，對現行考績制度感到滿

意的看法中，持非常滿意、滿意者計217人，佔全體受訪者20.29%；持無意見計357人，佔全體受訪者33.4%持非常不滿意，不滿意者計495人，佔全體受訪者46.3%；顯示多數公務人員對現行考績制度感到不滿意，故現行考績制度確有問題。

## 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於整體而言，對現行考績制度感到滿意的看法，經與基本資料卡方檢定交叉分析結果發現，因性別、年齡及年資之不同而有顯著差異；茲分別說明如下：

### (1)「性別」交叉分析：

依據表 4-31-1 發現：女性公務人員有較多持不滿意現行考績制度。由此可知，女性比男性公務人員更不滿意現行考績制度。

表 4-31-1：整體而言您對現行考績制度感到滿意與性別交叉分析表

性別	資料	非常滿意	滿意	無意見	不滿意	非常不滿意	總計
女	考績滿意度/次數	3	57	121	163	31	375
	考績滿意度/百分比	0.80%	15.20%	32.27%	43.47%	8.27%	100.00%
男	考績滿意度/次數	4	151	231	218	82	686
	考績滿意度/百分比	0.58%	22.01%	33.67%	31.78%	11.95%	100.00%
考績滿意度/加總次數		7	208	352	381	113	1061
考績滿意度/加總百分比		0.66%	19.60%	33.18%	35.91%	10.65%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $\chi^2$ ) =18.37 自由度 (df) =4 P=0.001** (很顯著)							

### (2)「年齡」交叉分析：

依據表 4-31-2 發現：年齡愈小之公務人員有較多持不滿意現行考績制度。由此可知，年齡愈小公務人員愈不滿意現行考績制度。

表 4-31-2：整體而言您對現行考績制度感到滿意與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常滿意	滿意	無意見	不滿意	非常不滿意	總計
35 歲以下	考績滿意度/次數	2	18	76	99	16	211

	考績滿意度/百分比	0.95%	8.53%	36.02%	46.92%	7.58%	100.00%
36 至 45 歲	考績滿意度/次數	2	77	146	156	57	438
	考績滿意度/百分比	0.46%	17.58%	33.33%	35.62%	13.01%	100.00%
46 至 55 歲	考績滿意度/次數	2	94	119	111	36	362
	考績滿意度/百分比	0.55%	25.97%	32.87%	30.66%	9.94%	100.00%
56 歲以上	考績滿意度/次數	1	19	12	14	5	51
	考績滿意度/百分比	1.96%	37.25%	23.53%	27.45%	9.80%	100.00%
考績滿意度/加總次數		7	208	353	380	114	1062
考績滿意度/加總百分比		0.66%	19.59%	33.24%	35.78%	10.73%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =48.828 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

### (3)「年資」交叉分析：

依據表 4-31-3 發現：年資愈淺之公務人員有較多持不滿意現行考績制度，且呈現非常顯著之現象。由此可知，年齡愈淺之公務人員愈不滿意現行考績制度。

表 4-31-3：整體而言您對現行考績制度感到滿意與年資交叉分析表

年資	資料	非常滿意	滿意	無意見	不滿意	非常不滿意	總計
5 年以下	考績滿意度/次數	1	14	45	52	9	121
	考績滿意度/百分比	0.83%	11.57%	37.19%	42.98%	7.44%	100.00%
6 至 10 年	考績滿意度/次數		28	58	80	18	184
	考績滿意度/百分比	0.00%	15.22%	31.52%	43.48%	9.78%	100.00%
11 至 15 年	考績滿意度/次數	1	29	74	82	32	218
	考績滿意度/百分比	0.46%	13.30%	33.94%	37.61%	14.68%	100.00%
16 至 20 年	考績滿意度/次數	1	43	72	74	25	215
	考績滿意度/百分比	0.47%	20.00%	33.49%	34.42%	11.63%	100.00%
21 至 25 年	考績滿意度/次數	2	45	70	60	19	196
	考績滿意度/百分比	1.02%	22.96%	35.71%	30.61%	9.69%	100.00%
26 至 30 年	考績滿意度/次數	2	40	25	26	9	102
	考績滿意度/百分比	1.96%	39.22%	24.51%	25.49%	8.82%	100.00%
31 年以上	考績滿意度/次數		10	10	6	2	28
	考績滿意度/百分比	0.00%	35.71%	35.71%	21.43%	7.14%	100.00%
考績滿意度/加總次數		7	209	354	380	114	1064
考績滿意度/加總百分比		0.66%	19.64%	33.27%	35.71%	10.71%	100.00%
顯著性：卡方值 ( $X^2$ ) =58.658 自由度 (df) =24 P=0.000*** (非常顯著)							

## 二、小結：

公務人員對於現行考績制度之考績結果的看法，依據以上各

子題之分析結果綜合說明如下：

(一) 影響考績結果之因素：

多數公務人員認為影響考績等第的最關鍵決定者最主要是機關首長，其次是單位主管，至於考績委員會及關說者之影響不大；惟委任、非主管之公務人員，則反而認為最主要是單位主管，其次才是機關首長。

另多數公務人員認為考績考列甲等機會最大的是工作表現優異者，其次是擔任主管者，至於找人關說及年資愈久者考列甲等機會不大；惟女性、年齡 45 歲以下、委任、非主管、年資 15 年以下者，則反而認為考列甲等機會最大的是擔任主管者，其次才是工作表現優異者。

(二) 考列等第與甲等比例之問題：

多數公務人員認為連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣，尤其是年齡大、薦任、主管、年資長之公務人員更肯定本項考績制度，此亦是落實獎優汰劣方法之一。

又多數公務人員認為在考績列等方面，宜於甲等之上增列「優等」，並嚴格規定其百分比，且給予特別獎勵，特別是男性、年齡 46 歲以上、薦任、教育程度低之公務人員更肯定本項考績制度的變革。

另多數公務人員認為考績考列甲等人數比例是不應規定比例的，其次是認為應以 85 % 為宜，再其次是 75 %，且看法相當一致，以公務人員立場而言是可理解的；惟其卻與社會期待違背。

(三) 考績救濟：

多數公務人員認為，如果對於考績結果不滿意時，經常採取的主要行動是消極怠工，且所佔比例很高，而自我檢討、依法申訴及挾怨報復等行動則相對的較少；尤其是年齡小、主管及教育程度高之公務人員更是認為有上述之情形。所以，一般而言，公

務人員是缺乏自我檢討的自省能力，且所採取的行動是消極而非積極之作法，更是未能採取依法救濟的途徑，甚感遺憾。

另多數公務人員認為現行考績申訴（或復審）制度未能有效發揮其功能，最主要原因是平反機會不大及不夠公正客觀。又公務人員是很肯定考績考列丁等及一次記二大過應予免職，應由公務員懲戒委員會決定，因其影響公務人員權益甚大。

#### （四）考績滿意度：

多數公務人員認為考績制度如果無法反應公務員個人績效，其可能造成的最主要原因依序是考評者個人因素、執行上的缺失及制度設計不良三者，而關說的因素尚不甚嚴重。惟特別的是，男性、非主管之公務人員認為最主要原因是考評者個人因素，而女性、主管之公務人員則是認為執行上的缺失，此為其不同之處。

另多數公務人員對於現行考績制度感到不滿意，尤其是女性、年齡小、年資淺之公務人員更是不滿意現行考績制度，顯示我國公務人員考績制度確有改進之必要。

## 第五節 行政機關績效獎金制度

本節係整理分析問卷調查之第四部份，以瞭解公務人員對於自九十二年起即將全面實施「行政機關績效獎金制度」的看法與

感受；茲以先行統計問卷調查第四部份「行政機關績效獎金制度」之各子題與「基本資料」卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析之結果後；再依序就各子題作次數分配及卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析之結果予以說明；最後再就本節作小結綜合分析說明：

表 4-32：公務人員對實施行政機關績效獎金制度的看法與基本資料卡方檢定結果統計表

題目及內容摘要	顯著水準 ( $\chi^2$ 及 P 值)						
	性別	年齡	官等	職務性質	教育程度	年資	
第四部分：您對於實施「行政機關績效獎金制度」的看法？	30.瞭解績效獎金制度？	$\chi^2=12.19$ P=0.015*	$\chi^2=37.006$ P=0.000***	$\chi^2=41.45$ P=0.000***	$\chi^2=81.383$ P=0.000***	$\chi^2=7.789$ P=0.801	$\chi^2=44.583$ P=0.006**
	31.預算餘額每人撥 5000 元	$\chi^2=0.622$ P=0.961	$\chi^2=11.151$ P=0.516	$\chi^2=5.661$ P=0.226	$\chi^2=9.44$ P=0.051	$\chi^2=14.523$ P=0.269	$\chi^2=27.302$ P=0.291
	32.單位獎金 80 個人獎金 20	$\chi^2=3.764$ P=0.439	$\chi^2=9.209$ P=0.685	$\chi^2=3.464$ P=0.483	$\chi^2=3.647$ P=0.456	$\chi^2=18.365$ P=0.105	$\chi^2=30.902$ P=0.157
	33.績效好壞決定甲等人數	$\chi^2=10.555$ P=0.032*	$\chi^2=31.672$ P=0.001**	$\chi^2=6.022$ P=0.198	$\chi^2=7.263$ P=0.123	$\chi^2=22.452$ P=0.033*	$\chi^2=40.681$ P=0.018*
	34.實施後將提昇個人績效	$\chi^2=2.715$ P=0.607	$\chi^2=27.57$ P=0.006**	$\chi^2=2.01$ P=0.734	$\chi^2=5.486$ P=0.241	$\chi^2=45.692$ P=0.000***	$\chi^2=45.667$ P=0.004**
	35.實施後將提昇整體績效	$\chi^2=3.334$ P=0.504	$\chi^2=13.273$ P=0.349	$\chi^2=1.165$ P=0.884	$\chi^2=3.175$ P=0.529	$\chi^2=35.594$ P=0.000***	$\chi^2=37.994$ P=0.034*
	36.能正確考核單位績效？	$\chi^2=0.229$ P=0.994	$\chi^2=18.702$ P=0.096	$\chi^2=6.378$ P=0.173	$\chi^2=1.869$ P=0.76	$\chi^2=32.194$ P=0.001**	$\chi^2=34.335$ P=0.079
	37.能成功推動績效獎金制	$\chi^2=6.83$ P=0.145	$\chi^2=33.015$ P=0.000***	$\chi^2=6.397$ P=0.171	$\chi^2=11.345$ P=0.022*	$\chi^2=43.65$ P=0.000***	$\chi^2=33.089$ P=0.033*
	38.能成功推動主要原因？	$\chi^2=4.753$ P=0.447	$\chi^2=16.565$ P=0.345	$\chi^2=3.488$ P=0.625	$\chi^2=10.402$ P=0.065	$\chi^2=8.651$ P=0.895	$\chi^2=26.955$ P=0.626
	39.無法成功推動主要原因	$\chi^2=10.255$ P=0.036*	$\chi^2=2.87$ P=0.996	$\chi^2=5.335$ P=0.255	$\chi^2=4.833$ P=0.305	$\chi^2=10.654$ P=0.559	$\chi^2=25.058$ P=0.403
40.贊成績效獎金制度？	$\chi^2=3.156$ P=0.532	$\chi^2=19.131$ P=0.085	$\chi^2=7.976$ P=0.092	$\chi^2=16.316$ P=0.002**	$\chi^2=33.255$ P=0.000***	$\chi^2=50.243$ P=0.001**	
備註： 顯著：P < 0.05* 很顯著：P < 0.01** 非常顯著：P < 0.001***							

## 一、次數分配及卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析說明：

(一) 第三十題：您是否瞭解自九十二年即起即將全面實施「行政機關績效獎金制度」？

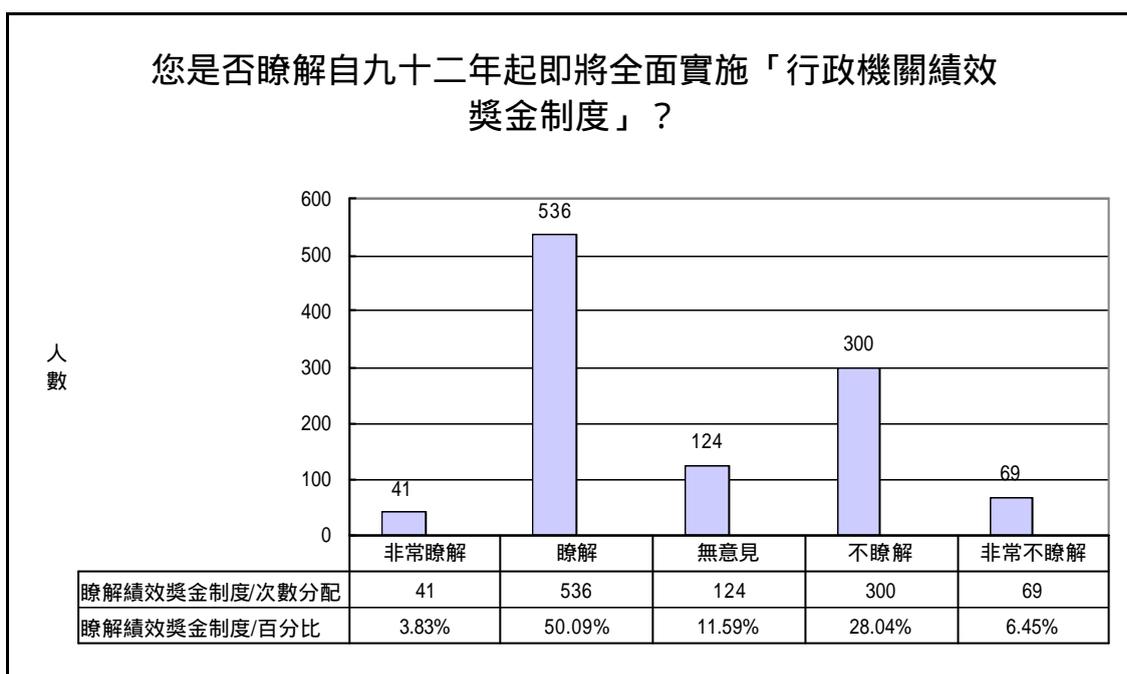


圖 4-36：您是否瞭解自九十二年起將全面實施行政機關績效獎金制度次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖4-36發現：認為是否瞭解自九十二年即將全面實施「行政機關績效獎金制度」的看法中，持非常瞭解、瞭解者計577人，佔全體受訪者53.92%；持無意見者計124人，佔全體受訪者11.59%；持不瞭解、非常不瞭解者計369人，佔全體受訪者34.49%；顯示多數公務人員瞭解自九十二年即將全面實施「行政機關績效獎金制度」，但亦有高達34.49%之公務人員不瞭解本項制度，故政府亦應多加宣導。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於是否瞭解自九十二年即將全面實施「行政機關績效獎金制度」的看法，經與基本資料卡方檢定交叉分析結果發現，因性別、年齡、官等、職務性質及年資之不同而有顯著差異；茲分別說明如下：

(1)「性別」交叉分析：

依據表4-33-1發現：男性公務人員有較多持瞭解自九十二年即將全面實施「行政機關績效獎金制度」的看法。由此可知，男性比女性公務人員更瞭解本項制度。

表 4-33-1：您是否瞭解自九十二年即將全面實施行政機關績效獎金制度與性別交叉分析表

性別	資料	非常瞭解	瞭解	無意見	不瞭解	非常不瞭解	總計
女	瞭解績效制度/次數	12	168	45	129	23	377
	瞭解績效制度/百分比	3.18%	44.56%	11.94%	34.22%	6.10%	100.00%
男	瞭解績效制度/次數	29	364	76	170	46	685
	瞭解績效制度/百分比	4.23%	53.14%	11.09%	24.82%	6.72%	100.00%
瞭解績效制度/加總次數		41	532	121	299	69	1062
瞭解績效制度/加總百分比		3.86%	50.09%	11.39%	28.15%	6.50%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =12.19 自由度 (df) =4 P=0.015* (顯著)							

(2)「年齡」交叉分析：

依據表4-33-2發現：年齡較大之公務人員有較多持瞭解自九十二年即將全面實施「行政機關績效獎金制度」的看法，且呈現非常顯著之現象。由此可知，年齡較大之公務人員較瞭解本項制度；反之，年齡較小之公務人員較不瞭解本項制度。

表 4-33-2：您是否瞭解自九十二年即將全面實施行政機關績效獎金制度與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常瞭解	瞭解	無意見	不瞭解	非常不瞭解	總計
35 歲以下	瞭解績效制度/次數	3	80	33	81	14	211
	瞭解績效制度/百分比	1.42%	37.91%	15.64%	38.39%	6.64%	100.00%
36 至 45 歲	瞭解績效制度/次數	22	223	40	118	36	439
	瞭解績效制度/百分比	5.01%	50.80%	9.11%	26.88%	8.20%	100.00%
46 至 55 歲	瞭解績效制度/次數	15	202	45	82	18	362
	瞭解績效制度/百分比	4.14%	55.80%	12.43%	22.65%	4.97%	100.00%
56 歲以上	瞭解績效制度/次數	1	28	5	16	1	51
	瞭解績效制度/百分比	1.96%	54.90%	9.80%	31.37%	1.96%	100.00%
瞭解績效制度/加總次數		41	533	123	297	69	1063
瞭解績效制度/加總百分比		3.86%	50.14%	11.57%	27.94%	6.49%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =37.006 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

(3)「官等」交叉分析：

依據表4-33-3發現：薦任公務人員有較多持瞭解自九十二年即將全面實施「行政機關績效獎金制度」的看法，且呈現非常顯著之現象。由此可知，薦任比委任之公務人員更瞭解本項制度；亦即委任公務人員較不瞭解本項制度；故政府應對委任公務人員多加宣導。

表 4-33-3：您是否瞭解自九十二年即將全面實施行政機關績效獎金制度與官等交叉分析表

官等	資料	非常瞭解	瞭解無意見	不瞭解	非常不瞭解	總計	
委任	瞭解績效制度/次數	8	178	57	155	34	432
	瞭解績效制度/百分比	1.85%	41.20%	13.19%	35.88%	7.87%	100.00%
薦任	瞭解績效制度/次數	32	354	62	137	34	619
	瞭解績效制度/百分比	5.17%	57.19%	10.02%	22.13%	5.49%	100.00%
瞭解績效制度/加總次數		40	532	119	292	68	1051
瞭解績效制度/加總百分比		3.81%	50.62%	11.32%	27.78%	6.47%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =41.45 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)							

(4)「職務性質」交叉分析：

依據表4-33-4發現：擔任主管之公務人員有較多持瞭解自九十二年即將全面實施「行政機關績效獎金制度」的看法，且呈現非常顯著之現象。由此可知，主管比非主管之公務人員更瞭解本項制度，亦即非主管之公務人員較不瞭解本項制度；故政府應對非主管之公務人員多加宣導。

表 4-33-4：您是否瞭解自九十二年即將全面實施行政機關績效獎金制度與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常瞭解	瞭解無意見	不瞭解	非常不瞭解	總計	
主管	瞭解績效制度/次數	24	239	29	57	12	361
	瞭解績效制度/百分比	6.65%	66.20%	8.03%	15.79%	3.32%	100.00%
非主管	瞭解績效制度/次數	16	293	92	239	55	695
	瞭解績效制度/百分比	2.30%	42.16%	13.24%	34.39%	7.91%	100.00%
瞭解績效制度/加總次數		40	532	121	296	67	1056

瞭解績效制度/加總百分比	3.79%	50.38%	11.46%	28.03%	6.34%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =81.383 自由度 (df) =4 P=0.000*** (非常顯著)						

(5)「年資」交叉分析：

依據表4-33-5發現：年資較長之公務人員有較多持瞭解自九十二年起即將全面實施「行政機關績效獎金制度」的看法。由此可知，年資較長之公務人員較瞭解本項制度；反之，年資較淺之公務人員較不瞭解本項制度。

表 4-33-5：您是否瞭解自九十二年起將全面實施行政機關績效獎金制度與年資交叉分析表

年資	資料	非常瞭解	瞭解	無意見	不瞭解	非常不瞭解	總計
5 年以下	瞭解績效制度/次數	2	46	22	42	9	121
	瞭解績效制度/百分比	1.65%	38.02%	18.18%	34.71%	7.44%	100.00%
6 至 10 年	瞭解績效制度/次數	4	83	22	62	14	185
	瞭解績效制度/百分比	2.16%	44.86%	11.89%	33.51%	7.57%	100.00%
11 至 15 年	瞭解績效制度/次數	8	107	17	69	18	219
	瞭解績效制度/百分比	3.65%	48.86%	7.76%	31.51%	8.22%	100.00%
16 至 20 年	瞭解績效制度/次數	12	104	32	55	12	215
	瞭解績效制度/百分比	5.58%	48.37%	14.88%	25.58%	5.58%	100.00%
21 至 25 年	瞭解績效制度/次數	8	119	14	41	13	195
	瞭解績效制度/百分比	4.10%	61.03%	7.18%	21.03%	6.67%	100.00%
26 至 30 年	瞭解績效制度/次數	5	61	12	21	3	102
	瞭解績效制度/百分比	4.90%	59.80%	11.76%	20.59%	2.94%	100.00%
31 年以上	瞭解績效制度/次數	2	13	4	9		28
	瞭解績效制度/百分比	7.14%	46.43%	14.29%	32.14%	0.00%	100.00%
瞭解績效制度/加總次數		41	533	123	299	69	1065
瞭解績效制度/加總百分比		3.85%	50.05%	11.55%	28.08%	6.48%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =44.583 自由度 (df) =24 P=0.006** (很顯著)							

(二) 第三十一題：依照規定，本機關之績效獎金，係依預算員額，由人事費餘額中每人提撥 5,000 元是否合理？

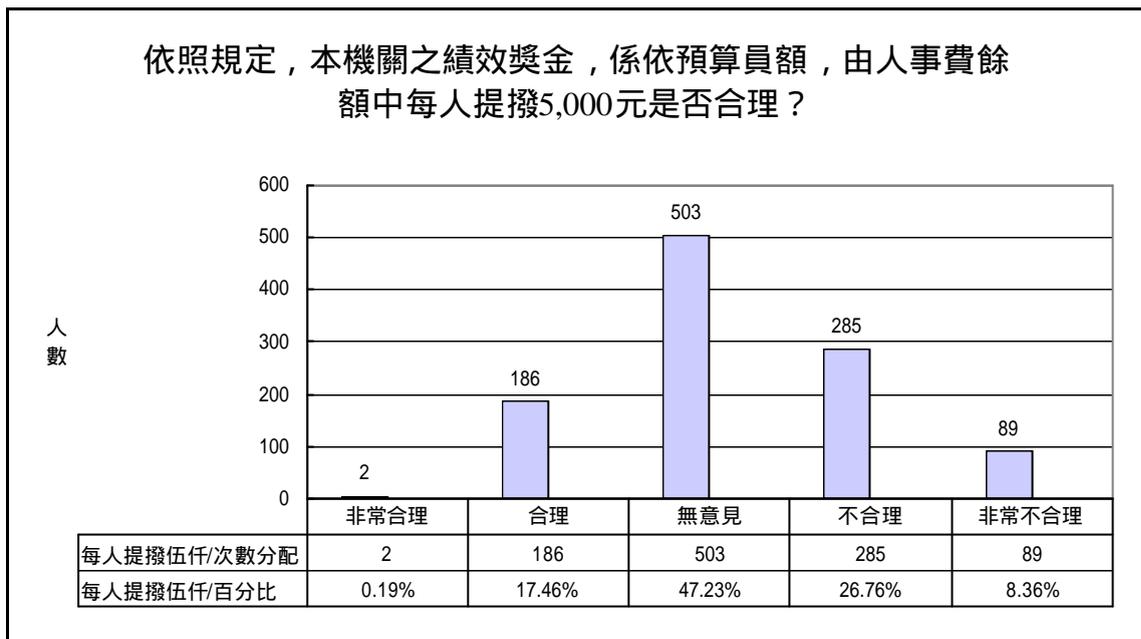


圖 4-37：績效獎金係依預算員額由人事費餘額中每人提撥 5,000 元是否合理次數分配圖

#### 1、次數分配：

依據圖 4-37 發現：認為本機關之績效獎金，係依預算員額，由人事費餘額中每人提撥 5,000 元是否合理的看法中，持非常合理、合理者計 188 人，佔全體受訪者 17.65 %；持無意見者計 503 人，佔全體受訪者 47.23 %；持非常不合理，不合理者計 374 人，佔全體受訪者 35.12 %；顯示多數的受訪者認為本機關之績效獎金依預算員額，由人事費餘額中每人提撥 5,000 元是無意見的。

#### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於本機關之績效獎金，依預算員額，由人事費餘額中每人提撥5,000元是否合理的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，未因性別、年齡、官等、職務性質、教育程度及年資之不同而有顯著差異。由此可知，公務人員對於行政機關績效獎金制度獎金提撥係依預算員額，由人事費餘額中每人提撥5,000元，認為無意見的看法相當一致。

(二) 第三十二題：依照規定，「行政機關績效獎金制度」之總獎金中單位獎金佔 80%、個人獎金佔 20%是否合理？

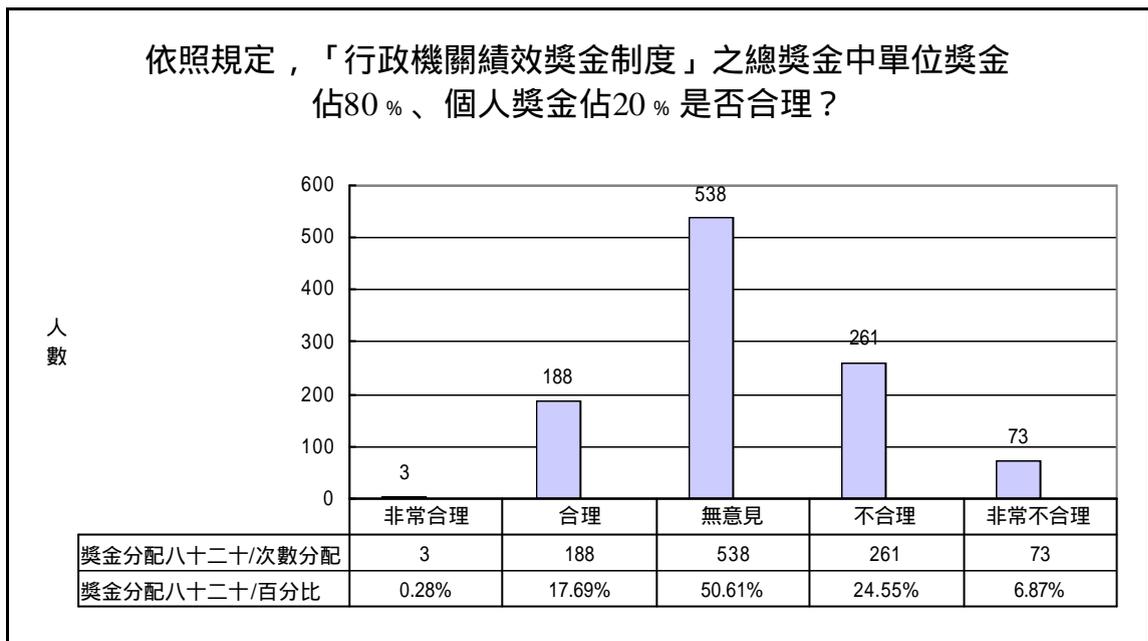


圖 4-38：行政機關績效獎金制度之總獎金中單位獎金佔 80%個人獎金佔 20%次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖4-38發現：認為行政機關績效獎金制度之總獎金中單位獎金佔80%、個人獎金佔20%是否合理的看法中，持非常合理，合理者計191人，佔全體受訪者17.97%；持無意見者計538人，佔全體受訪者50.61%；持非常不合理，不合理者計334人，佔全體受訪者31.42%；顯示多數的受訪者認為行政機關績效獎金制度之總獎金中單位獎金佔80%、個人獎金佔20%是無意見的。

### 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於行政機關績效獎金制度之總獎金中單位獎金佔80%、個人獎金佔20%是否合理的看法，經與基本資料卡方檢定( $X^2$ )交叉分析結果發現，未因性別、年齡、官等、職務性質、教育程度及年資之不同而有顯著差異。由此可知，公務人員對行政機關績效獎金制度獎金其獎金分配方式是無意見，且看法相當一致。

(三) 第三十三題：依照規定，單位績效之好壞，將決定本單位考績考列甲等人數之比例，您是否贊成？

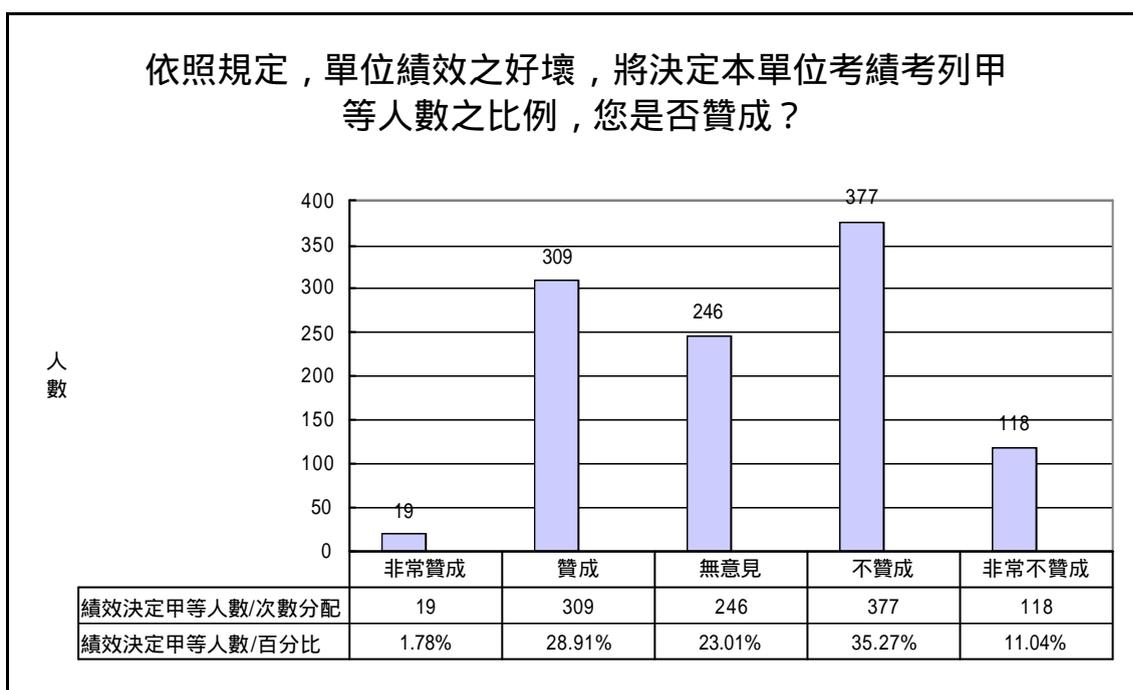


圖 4-39：單位績效之好壞將決定本單位考績考列甲等人數之比例次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-39 發現：認為單位績效之好壞，將決定本單位考績考列甲等人數之比例的看法中，持非常贊成，贊成者計 328 人，佔全體受訪者 30.69%；持無意見者計 246 人，佔全體受訪者 23.01%；持非常不贊成，不贊成者計 495 人，佔全體受訪者 46.31%；顯示多數的受訪者不贊成單位績效之好壞，決定本單位考績考列甲等人數之比例。惟行政機關績效獎金制度係透過此項規定與考績制度相連結的，以政府推行績效獎金制度而言，本項措施是相當重要的一環，因此，何獲得公務人員的支持，是當務之急。

### 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

依據圖 4-39 發現：受訪者對於單位績效之好壞，將決定本單

位考績考列甲等人數之比例的看法，經與基本資料卡方檢定交叉分析結果發現，因性別、年齡、教育程度及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

(1)「性別」交叉分析：

依據表4-34-1發現：女性公務人員有較多持不贊成單位績效之好壞，決定本單位考績考列甲等人數之比例。由此可知女性比男性公務人員更不贊成此項績效之好壞，決定年終考績考列甲等人數之比例之規定。

表 4-34-1：單位績效之好壞將決定本單位考績考列甲等人數與性別交叉分析表

性別	資料	非常贊成	贊成	無意見	不贊成	非常不贊成	總計
女	績效決定甲等/次數	4	117	74	149	33	377
	績效決定甲等/百分比	1.06%	31.03%	19.63%	39.52%	8.75%	100.00%
男	績效決定甲等/次數	15	192	167	226	84	684
	績效決定甲等/百分比	2.19%	28.07%	24.42%	33.04%	12.28%	100.00%
績效決定甲等/加總次數		19	309	241	375	117	1061
績效決定甲等/加總百分比		1.79%	29.12%	22.71%	35.34%	11.03%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =10.555 自由度 (df) =4 P=0.032* (顯著)							

(2)「年齡」交叉分析：

依據表 4-34-2 發現：年齡愈小之公務人員有較多持不贊成單位績效之好壞，決定本單位考績考列甲等人數之比例。由此可知，年齡愈小之公務人員愈不贊成此項績效之好壞，決定年終考績考列甲等人數之比例之規定。

表 4-34-2：單位績效之好壞將決定本單位考績考列甲等人數與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常贊成	贊成	無意見	不贊成	非常不贊成	總計
35 歲以下	績效決定甲等/次數	1	48	40	99	23	211
	績效決定甲等/百分比	0.47%	22.75%	18.96%	46.92%	10.90%	100.00%
36 至 45 歲	績效決定甲等/次數	5	122	102	147	61	437
	績效決定甲等/百分比	1.14%	27.92%	23.34%	33.64%	13.96%	100.00%
46 至 55 歲	績效決定甲等/次數	11	124	84	115	29	363
	績效決定甲等/百分比	3.03%	34.16%	23.14%	31.68%	7.99%	100.00%
56 歲以上	績效決定甲等/次數	1	14	15	16	5	51

	績效決定甲等/百分比	1.96%	27.45%	29.41%	31.37%	9.80%	100.00%
績效決定甲等/加總次數		18	308	241	377	118	1062
績效決定甲等/加總百分比		1.69%	29.00%	22.69%	35.50%	11.11%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =31.672 自由度 (df) =12 P=0.001** (很顯著)							

### (3) 「教育程度」交叉分析：

依據表 4-34-3 發現：教育程度愈高之公務人員有較多持不贊成單位績效之好壞，決定本單位考績考列甲等人數之比例。由此可知，教育程度愈高之公務人員愈不贊成此項績效之好壞，決定年終考績考列甲等人數之比例之規定。

表 4-34-3：單位績效之好壞將決定本單位考績考列甲等人數與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	非常贊成	贊成	無意見	不贊成	非常不贊成	總計
高中(職)以下	績效決定甲等/次數	9	58	53	65	19	204
	績效決定甲等/百分比	4.41%	28.43%	25.98%	31.86%	9.31%	100.00%
專科	績效決定甲等/次數	7	148	116	181	45	497
	績效決定甲等/百分比	1.41%	29.78%	23.34%	36.42%	9.05%	100.00%
大學	績效決定甲等/次數	3	87	66	115	50	321
	績效決定甲等/百分比	0.93%	27.10%	20.56%	35.83%	15.58%	100.00%
研究所(含以上)	績效決定甲等/次數		15	7	16	4	42
	績效決定甲等/百分比	0.00%	35.71%	16.67%	38.10%	9.52%	100.00%
績效決定甲等/加總次數		19	308	242	377	118	1064
績效決定甲等/加總百分比		1.79%	28.95%	22.74%	35.43%	11.09%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =22.452 自由度 (df) =12 P=0.033* (顯著)							

### (4) 「年資」交叉分析：

依據表 4-34-4 發現：年資較淺之公務人員有較多持不贊成單位績效之好壞，決定本單位考績考列甲等人數之比例。由此可知，年資較淺之公務人員較不贊成此項績效之好壞，決定年終考績考列甲等人數之比例之規定。

表 4-34-4：單位績效之好壞將決定本單位考績考列甲等人數與年資交叉分析表

年資	資料	非常贊成	贊成	無意見	不贊成	非常不贊成	總計
----	----	------	----	-----	-----	-------	----

5 年以下	績效決定甲等/次數	28	27	57	9	121	
	績效決定甲等/百分比	0.00%	23.14%	22.31%	47.11%	7.44%	100.00%
6 至 10 年	績效決定甲等/次數	2	51	36	74	21	184
	績效決定甲等/百分比	1.09%	27.72%	19.57%	40.22%	11.41%	100.00%
11 至 15 年	績效決定甲等/次數	4	54	44	78	39	219
	績效決定甲等/百分比	1.83%	24.66%	20.09%	35.62%	17.81%	100.00%
16 至 20 年	績效決定甲等/次數	3	62	55	72	22	214
	績效決定甲等/百分比	1.40%	28.97%	25.70%	33.64%	10.28%	100.00%
21 至 25 年	績效決定甲等/次數	6	71	49	55	15	196
	績效決定甲等/百分比	3.06%	36.22%	25.00%	28.06%	7.65%	100.00%
26 至 30 年	績效決定甲等/次數	2	32	24	35	9	102
	績效決定甲等/百分比	1.96%	31.37%	23.53%	34.31%	8.82%	100.00%
31 年以上	績效決定甲等/次數	2	10	7	6	3	28
	績效決定甲等/百分比	7.14%	35.71%	25.00%	21.43%	10.71%	100.00%
績效決定甲等/加總次數		19	308	242	377	118	1064
績效決定甲等/加總百分比		1.79%	28.95%	22.74%	35.43%	11.09%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =40.681 自由度 (df) =24 P=0.018* (顯著)							

(五) 第三十四題：實施「行政機關績效獎金制度」，將使公務員工作更認真，並提昇「個人績效」？

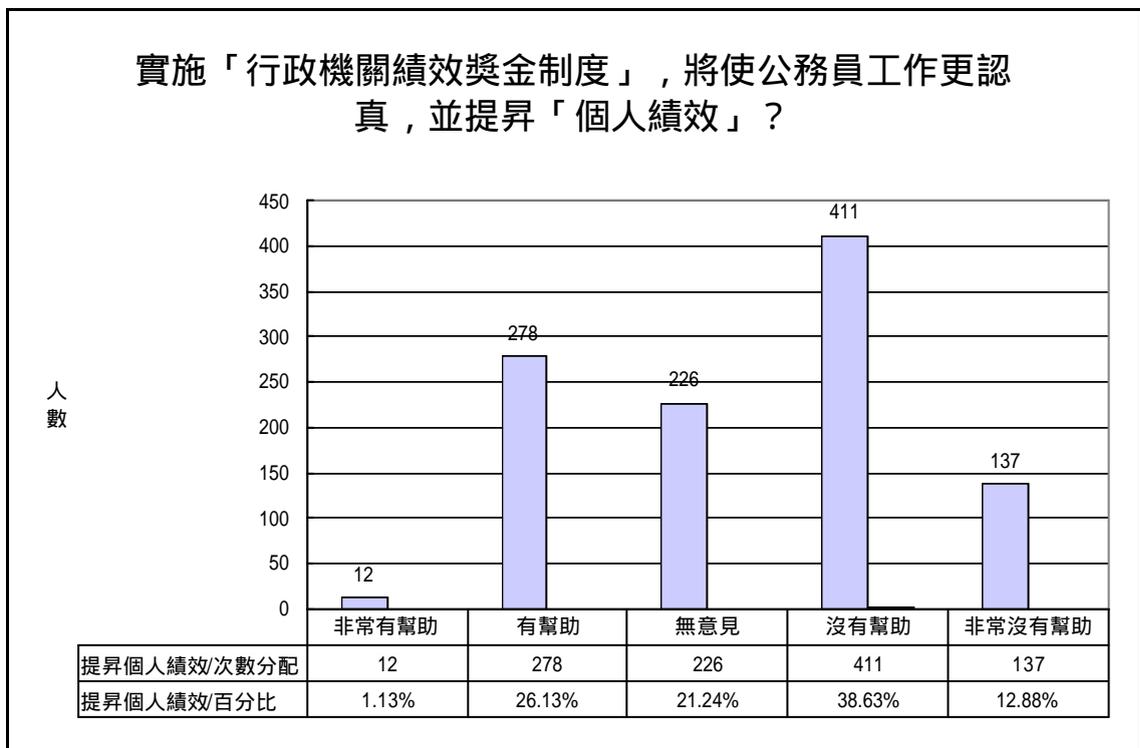


圖 4-40：行政機關績效獎金制度使公務員工作更認真並提昇個人績效次數分配圖

1、次數分配：

依據圖 4-40 發現：認為實施行政機關績效獎金制度，將使公務員工作更認真，並提昇「個人績效」的看法中，持非常有幫助，有幫助者計 290 人，佔全體受訪者 27.26 %；持無意見者計 226 人，佔全體受訪者 21.24 %；持非常沒有幫助，沒有幫助者計 548 人，佔全體受訪者 51.51 %；顯示多數的受訪者認為實施行政機關績效獎金制度，對於使公務員工作更認真，並提昇「個人績效」上是沒有幫助的，因此，在績效獎金制度的設計上，如何達到提昇個人績效，將是本制度應強化之處。

## 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於實施行政機關績效獎金制度，將使公務員工作更認真，並提昇「個人績效」的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因年齡及教育程度之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

### (1)「年齡」交叉分析：

依據表4-35-1發現：年齡在45歲以下之公務人員有較多認為實施行政機關績效獎金制度，對於使公務員工作更認真，並提昇「個人績效」上是沒有幫助的。由此可知，年齡較小之公務人員對於實施行政機關績效獎金制度將提昇「個人績效」上，較不具信心。

表 4-35-1：行政機關績效獎金制度使公務員工作更認真並提昇個人績效與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常有幫助	有幫助	無意見	沒有幫助	非常沒有幫助	總計
35 歲以下	提昇個人績效/次數	51	48	85	25		209
	提昇個人績效/百分比	0.00%	24.40%	22.97%	40.67%	11.96%	100.00%
36 至 45 歲	提昇個人績效/次數	3	102	79	180	71	435
	提昇個人績效/百分比	0.69%	23.45%	18.16%	41.38%	16.32%	100.00%
46 至 55 歲	提昇個人績效/次數	7	103	82	134	36	362
	提昇個人績效/百分比	1.93%	28.45%	22.65%	37.02%	9.94%	100.00%
56 歲以上	提昇個人績效/次數	2	21	12	11	5	51

	提昇個人績效/百分比	3.92%	41.18%	23.53%	21.57%	9.80%	100.00%
提昇個人績效/加總次數		12	277	221	410	137	1057
提昇個人績效/加總百分比		1.14%	26.21%	20.91%	38.79%	12.96%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =27.57 自由度 (df) =12 P=0.006** (很顯著)							

### (2)「教育程度」交叉分析：

依據表4-35-2發現：教育程度愈高之公務人員有較多認為實施行政機關績效獎金制度，對於使公務員工作更認真，並提昇「個人績效」上是沒有幫助的，且呈現非常顯著之現象。由此可知，教育程度愈高之公務人員對於實施行政機關績效獎金制度將提昇「個人績效」上，愈不具信心。

表 4-35-2 行政機關績效獎金制度使公務員工作更認真並提昇個人績效與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	非常有幫助	有幫助	無意見	沒有幫助	非常沒有幫助	總計
高中(職)以下	提昇個人績效/次數	7	76	47	57	15	202
	提昇個人績效/百分比	3.47%	37.62%	23.27%	28.22%	7.43%	100.00%
專科	提昇個人績效/次數	4	115	107	208	63	497
	提昇個人績效/百分比	0.80%	23.14%	21.53%	41.85%	12.68%	100.00%
大學	提昇個人績效/次數	1	78	62	123	54	318
	提昇個人績效/百分比	0.31%	24.53%	19.50%	38.68%	16.98%	100.00%
研究所(含以上)	提昇個人績效/次數		9	5	23	5	42
	提昇個人績效/百分比	0.00%	21.43%	11.90%	54.76%	11.90%	100.00%
提昇個人績效/加總次數		12	278	221	411	137	1059
提昇個人績效/加總百分比		1.13%	26.25%	20.87%	38.81%	12.94%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =45.692 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

### (3)「年資」交叉分析：

依據表4-35-3發現：年資在6至15年之公務人員有較多認為實施行政機關績效獎金制度，對於使公務員工作更認真，並提昇「個人績效」上是沒有幫助的。由此可知，年資在6至15年之公務人員對於實施行政機關績效獎金制度將提昇「個人績效」上，較不具信心。

表 4-35-3 行政機關績效獎金制度使公務員工作更認真並提昇個人績效與年資交叉分析表

年資	資料	非常有幫助	有幫助	無意見	沒有幫助	非常沒有幫助	總計
5年以下	提昇個人績效/次數		36	34	39	11	120

	提昇個人績效/百分比	0.00%	30.00%	28.33%	32.50%	9.17%	100.00%
6 至 10 年	提昇個人績效/次數	1	44	36	79	22	182
	提昇個人績效/百分比	0.55%	24.18%	19.78%	43.41%	12.09%	100.00%
11 至 15 年	提昇個人績效/次數	2	45	38	90	44	219
	提昇個人績效/百分比	0.91%	20.55%	17.35%	41.10%	20.09%	100.00%
16 至 20 年	提昇個人績效/次數	4	61	41	82	26	214
	提昇個人績效/百分比	1.87%	28.50%	19.16%	38.32%	12.15%	100.00%
21 至 25 年	提昇個人績效/次數	3	46	44	81	20	194
	提昇個人績效/百分比	1.55%	23.71%	22.68%	41.75%	10.31%	100.00%
26 至 30 年	提昇個人績效/次數	1	29	26	36	10	102
	提昇個人績效/百分比	0.98%	28.43%	25.49%	35.29%	9.80%	100.00%
31 年以上	提昇個人績效/次數	1	16	3	4	4	28
	提昇個人績效/百分比	3.57%	57.14%	10.71%	14.29%	14.29%	100.00%
提昇個人績效/加總次數		12	277	222	411	137	1059
提昇個人績效/加總百分比		1.13%	26.16%	20.96%	38.81%	12.94%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =45.667 自由度 (df) =24 P=0.004** (很顯著)							

(六) 第三十五題：實施「行政機關績效獎金制度」，將有助於提昇機關之「整體績效」？

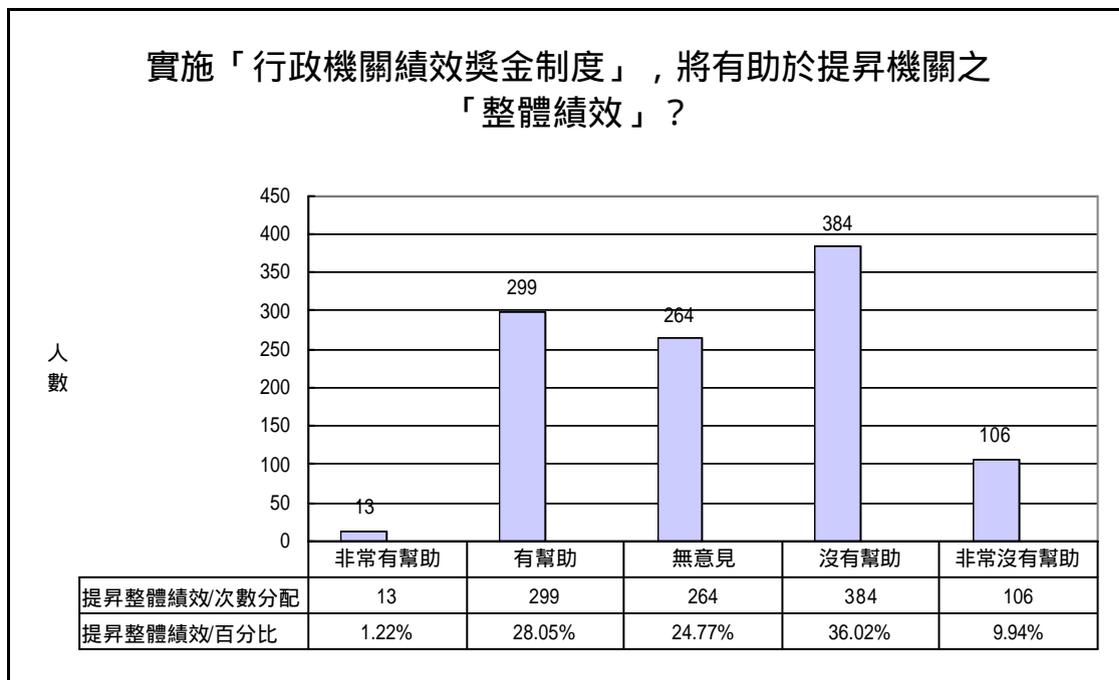


圖 4-41：行政機關績效獎金制度有助於提昇機關之整體績效次數分配圖

1、次數分配：

依據圖 4-41 發現：認為實施實施行政機關績效獎金制度，將有助於提昇機關之「整體績效」的看法中，持非常有幫助，有幫助者計 312 人，佔全體受訪者 29.27 %；持無意見者計 264 人，佔全體受訪者 24.77 %；持非常沒有幫助，沒有幫助者計 490 人，佔全體受訪者 45.96 %；顯示多數的受訪者認為實施行政機關績效獎金制度，對於有助於提昇機關之「整體績效」上沒有幫助。因此，在績效獎金制度的設計上，如何達到提昇整體績效，將是本制度應強化之處。

## 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於實施行政機關績效獎金制度，將有助於提昇機關之「整體績效」的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因教育程度及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

### (1)「教育程度」交叉分析：

依據表 4-36-1 發現：教育程度愈高之公務人員有較多認為實施行政機關績效獎金制度，將有助於提昇機關之「整體績效」上是沒有幫助的，且呈現非常顯著之現象。由此可知，教育程度愈高之公務人員對於實施行政機關績效獎金制度將提昇「整體績效」上，愈不具信心。

表 4-36-1：行政機關績效獎金制度有助於提昇機關之整體績效與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	非常有幫助	有幫助	無意見	沒有幫助	非常沒有幫助	總計
高中(職)以下	提昇整體績效/次數	6	81	50	52	13	202
	提昇整體績效/百分比	2.97%	40.10%	24.75%	25.74%	6.44%	100.00%
專科	提昇整體績效/次數	6	121	130	193	48	498
	提昇整體績效/百分比	1.20%	24.30%	26.10%	38.76%	9.64%	100.00%
大學	提昇整體績效/次數	1	87	72	120	39	319
	提昇整體績效/百分比	0.31%	27.27%	22.57%	37.62%	12.23%	100.00%
研究所	提昇整體績效/次數		10	7	19	6	42

(含以上)	提昇整體績效/百分比	0.00%	23.81%	16.67%	45.24%	14.29%	100.00%
	提昇整體績效/加總次數	13	299	259	384	106	1061
	提昇整體績效/加總百分比	1.23%	28.18%	24.41%	36.19%	9.99%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =35.594 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

(2)「年資」交叉分析：

依據表4-36-2發現：年資在11至15年之公務人員有較多認為實施行政機關績效獎金制度，將有助於提昇機關之「整體績效」上是沒有幫助的。由此可知，年資在11至15年之公務人員對於實施行政機關績效獎金制度將提昇「整體績效」上，較不具信心。

表 4-36-2：行政機關績效獎金制度有助於提昇機關之整體績效與年資交叉分析表

年資	資料	非常有幫助	有幫助	無意見	沒有幫助	非常沒有幫助	總計
5年以下	提昇整體績效/次數	40	38	35	8	121	
	提昇整體績效/百分比	0.00%	33.06%	31.40%	28.93%	6.61%	100.00%
6至10年	提昇整體績效/次數	2	47	45	73	16	183
	提昇整體績效/百分比	1.09%	25.68%	24.59%	39.89%	8.74%	100.00%
11至15年	提昇整體績效/次數	2	51	46	83	36	218
	提昇整體績效/百分比	0.92%	23.39%	21.10%	38.07%	16.51%	100.00%
16至20年	提昇整體績效/次數	5	62	53	74	20	214
	提昇整體績效/百分比	2.34%	28.97%	24.77%	34.58%	9.35%	100.00%
21至25年	提昇整體績效/次數	2	50	50	78	15	195
	提昇整體績效/百分比	1.03%	25.64%	25.64%	40.00%	7.69%	100.00%
26至30年	提昇整體績效/次數	1	33	24	36	8	102
	提昇整體績效/百分比	0.98%	32.35%	23.53%	35.29%	7.84%	100.00%
31年以上	提昇整體績效/次數	1	15	4	5	3	28
	提昇整體績效/百分比	3.57%	53.57%	14.29%	17.86%	10.71%	100.00%
	提昇整體績效/加總次數	13	298	260	384	106	1061
	提昇整體績效/加總百分比	1.23%	28.09%	24.51%	36.19%	9.99%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =37.994 自由度 (df) =24 P=0.034* (顯著)							

(七) 第三十六題：您是否認為「行政機關績效獎金制度」，能正確的考核各單位的績效？

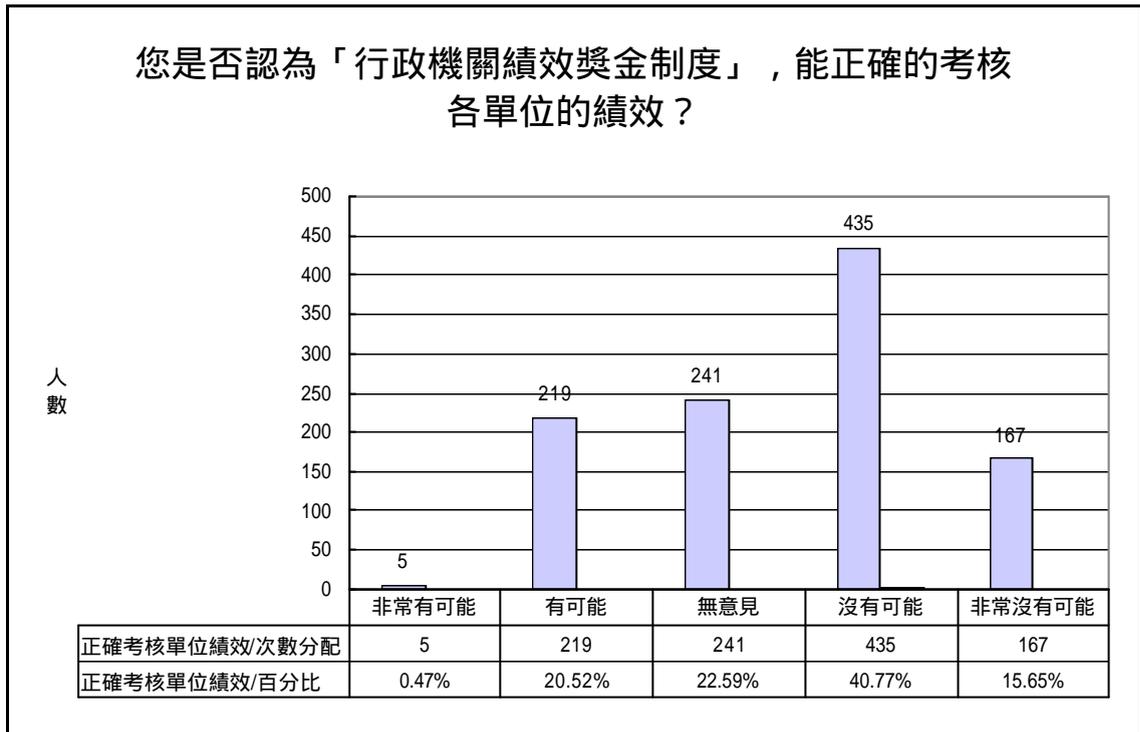


圖 4-42：行政機關績效獎金制度正確的考核各單位的績效次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-42 發現：認為行政機關績效獎金制度，能正確的考核各單位的績效的看法中，持非常有可能，有可能者計 224 人，佔全體受訪者 20.99%；持無意見者計 241 人，佔全體受訪者 22.59%；持非常沒有可能，沒有可能者計 602 人，佔全體受訪者 56.42%；顯示多數的公務人員認為行政機關績效獎金制度，沒有可能正確的考核各單位的績效。

### 2、卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於行政機關績效獎金制度，能正確的考核各單位的績效的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $X^2$ ) 交叉分析結果發現，因教育程度之不同有顯著差異，茲說明如下：

依據表 4-37 發現：教育程度較高之公務人員有較多認為行政機關績效獎金制度，沒有可能正確的考核各單位的績效的工作績

效的看法。由此可知，教育程度較高之公務人員對於行政機關績效獎金制度，能正確的考核各單位的工作績效上，愈不具信心。

表 4-37：行政機關績效獎金制度正確的考核各單位的績效與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	非常有可能	有可能	無意見	沒有可能	非常沒有可能	總計
高中(職)以下	正確考核績效/次數	2	64	49	67	20	202
	正確考核績效/百分比	0.99%	31.68%	24.26%	33.17%	9.90%	100.00%
專科	正確考核績效/次數	3	90	108	219	78	498
	正確考核績效/百分比	0.60%	18.07%	21.69%	43.98%	15.66%	100.00%
大學	正確考核績效/次數		59	75	128	58	320
	正確考核績效/百分比	0.00%	18.44%	23.44%	40.00%	18.13%	100.00%
研究所(含以上)	正確考核績效/次數		6	5	20	11	42
	正確考核績效/百分比	0.00%	14.29%	11.90%	47.62%	26.19%	100.00%
正確考核績效/加總次數		5	219	237	434	167	1062
正確考核績效/加總百分比		0.47%	20.62%	22.32%	40.87%	15.73%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =32.194 自由度 (df) =12 P=0.001** (很顯著)							

(八) 第三十七題：您是否認為政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」？

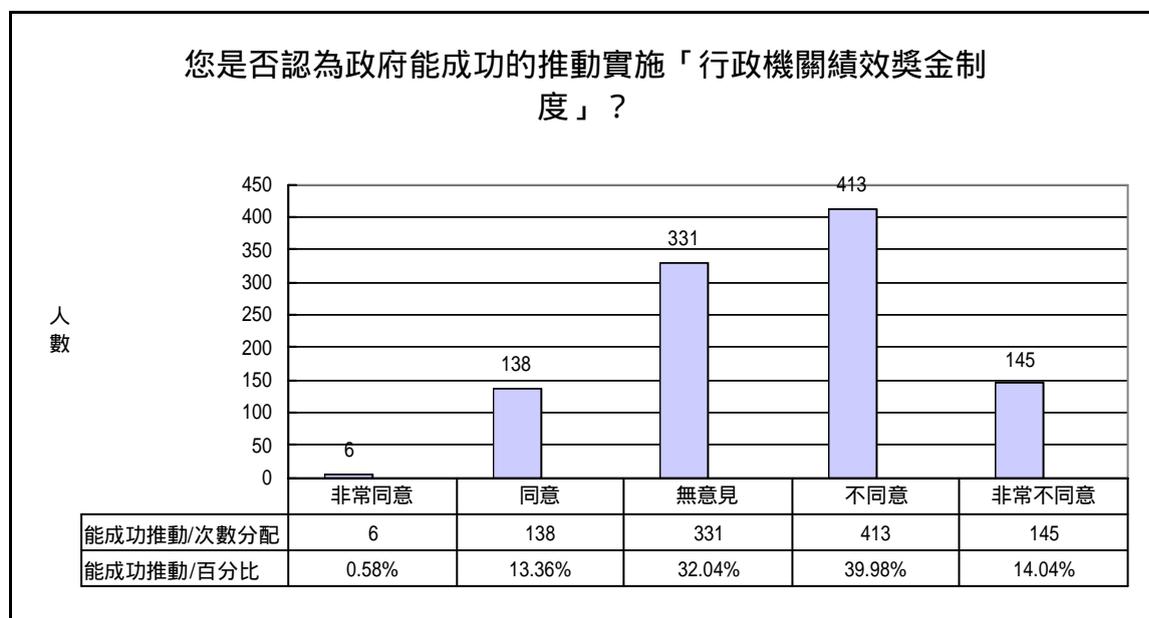


圖 4-43：政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度次數分配圖

1、次數分配：

依據圖4-43發現：認為政府能成功的推動實施「行政機關

績效獎金制度」的看法中，持非常同意，同意者計144人，佔全體受訪者13.94%；持無意見者計331人，佔全體受訪者32.04%；持非常不同意，不同意者計558人，佔全體受訪者54.02%；顯示多數的受訪者不認為政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」，故多數公務人員對於政府推動行政機關績效獎金制度是沒有信心的。

## 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」的看法，經與基本資料卡方檢定交叉分析結果發現，因年齡、職務性質、教育程度及年資之不同而有顯著差異；茲分別說明如下：

### (1)「年齡」交叉分析：

依據表4-38-1發現：年齡在45歲以下之公務人員有較多持不同意政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」的看法，且呈現非常顯著之現象。由此可知，年齡在45歲以下比46歲以上之公務人員對於政府本項政策更是沒有信心的。

表 4-38-1：政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度與年齡交叉分析表

年齡	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
35 歲以下	能成功推動/次數	1	22	66	91	24	204
	能成功推動/百分比	0.49%	10.78%	32.35%	44.61%	11.76%	100.00%
36 至 45 歲	能成功推動/次數	5	39	131	170	76	421
	能成功推動/百分比	1.19%	9.26%	31.12%	40.38%	18.05%	100.00%
46 至 55 歲	能成功推動/次數		63	113	136	41	353
	能成功推動/百分比	0.00%	17.85%	32.01%	38.53%	11.61%	100.00%
56 歲以上	能成功推動/次數		13	18	13	4	48
	能成功推動/百分比	0.00%	27.08%	37.50%	27.08%	8.33%	100.00%
能成功推動/加總次數		6	137	328	410	145	1026
能成功推動/加總百分比		0.58%	13.35%	31.97%	39.96%	14.13%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $\chi^2$ ) =33.015 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

### (2)「職務性質」交叉分析：

依據表4-38-2發現：擔任主管之公務人員有較多持不同意

政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」的看法。由此可知，主管比非主管之公務人員對於政府本項政策更沒有信心的。

表 4-38-2：政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
主管	能成功推動/次數	61	96	143	52		352
	能成功推動/百分比	0.00%	17.33%	27.27%	40.63%	14.77%	100.00%
非主管	能成功推動/次數	6	76	231	265	90	668
	能成功推動/百分比	0.90%	11.38%	34.58%	39.67%	13.47%	100.00%
能成功推動/加總次數		6	137	327	408	142	1020
能成功推動/加總百分比		0.59%	13.43%	32.06%	40.00%	13.92%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =11.345 自由度 (df) =4 P=0.022* (顯著)							

### (3)「教育程度」交叉分析：

依據表4-38-3發現：教育程度愈高之公務人員有較多持不同意政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」的看法，且呈現非常顯著之現象。由此可知，教育程度愈高之公務人員對於政府本項政策愈是沒有信心的。

表4-38-3：政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
高中(職) 以下	能成功推動/次數	1	43	80	54	17	195
	能成功推動/百分比	0.51%	22.05%	41.03%	27.69%	8.72%	100.00%
專科	能成功推動/次數	3	54	147	217	61	482
	能成功推動/百分比	0.62%	11.20%	30.50%	45.02%	12.66%	100.00%
大學	能成功推動/次數	2	36	92	121	58	309
	能成功推動/百分比	0.65%	11.65%	29.77%	39.16%	18.77%	100.00%
研究所 (含以上)	能成功推動/次數		5	8	20	9	42
	能成功推動/百分比	0.00%	11.90%	19.05%	47.62%	21.43%	100.00%
能成功推動/加總次數		6	138	327	412	145	1028
能成功推動/加總百分比		0.58%	13.42%	31.81%	40.08%	14.11%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =43.65 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

### (4)「年資」交叉分析：

依據表4-38-4發現：年資在6至15年之公務人員有較多持不

同意政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」的看法。由此可知，年資在6至15年之公務人員對於政府本項政策更是沒有信心的。

表4-38-4：政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度與年資交叉分析表

年資	資料	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總計
5 年以下	能成功推動/次數	1	18	45	44	11	119
	能成功推動/百分比	0.84%	15.13%	37.82%	36.97%	9.24%	100.00%
6 至 10 年	能成功推動/次數	1	18	53	72	33	177
	能成功推動/百分比	0.56%	10.17%	29.94%	40.68%	18.64%	100.00%
11 至 15 年	能成功推動/次數		17	56	98	37	208
	能成功推動/百分比	0.00%	8.17%	26.92%	47.12%	17.79%	100.00%
16 至 20 年	能成功推動/次數	2	31	73	74	28	208
	能成功推動/百分比	0.96%	14.90%	35.10%	35.58%	13.46%	100.00%
21 至 25 年	能成功推動/次數	2	26	55	86	19	188
	能成功推動/百分比	1.06%	13.83%	29.26%	45.74%	10.11%	100.00%
26 至 30 年	能成功推動/次數		19	38	30	13	100
	能成功推動/百分比	0.00%	19.00%	38.00%	30.00%	13.00%	100.00%
31 年以上	能成功推動/次數		8	8	8	4	28
	能成功推動/百分比	0.00%	28.57%	28.57%	28.57%	14.29%	100.00%
能成功推動/加總次數		6	137	328	412	145	1028
能成功推動/加總百分比		0.58%	13.33%	31.91%	40.08%	14.11%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =33.089 自由度 (df) =24 P=0.033* (顯著)							

(九) 第三十八題：您認為政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」其最主要的原因為何？

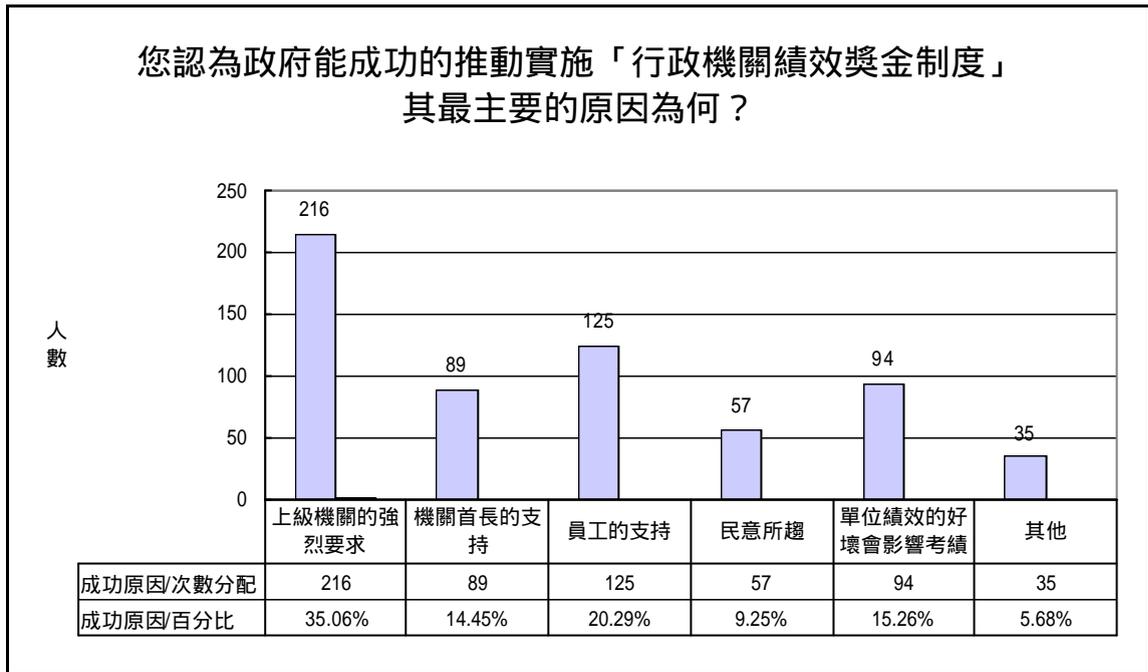


圖 4-44：政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度最主要的原因次數分配

### 1、次數分配：

依據圖 4-44 發現：認為政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」其最主要的原因的看法中，受訪者認為是「上級機關的強烈要求」計 216 人，佔全體受訪者 35.06% 為最多；其次是「員工的支持」計 125 人，佔全體受訪者 20.29%；再其次是「單位績效的好壞會影響考績考列甲等人數」計 94 人，佔全體受訪者 15.26%；而認為是「機關首長的支持」計 89 人，佔全體受訪者 14.45%；另認為是「民意所趨」計 57 人，佔全體受訪者 9.25%；最少的是「其他」計 35 人，佔全體受訪者 5.68%；顯示公務人員認為政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」最主要的原因是「上級機關的強烈要求」及「員工的支持」。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者認為政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」其最主要的原因的看法中，經與基本資料卡方檢定交叉分析結果發現，未有因性別、年齡、官等、職務性質、教育程度及年

資之不同而有顯著差異。由此可知，公務人員認為政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」其最主要的原因依序是上級機關的強烈要求、員工的支持、單位績效的好壞影響考績考列甲等人數、機關首長的支持及民意所趨，且看法相當一致。

(十) 第三十九題：您認為如果政府無法成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」其最主要的原因為何？

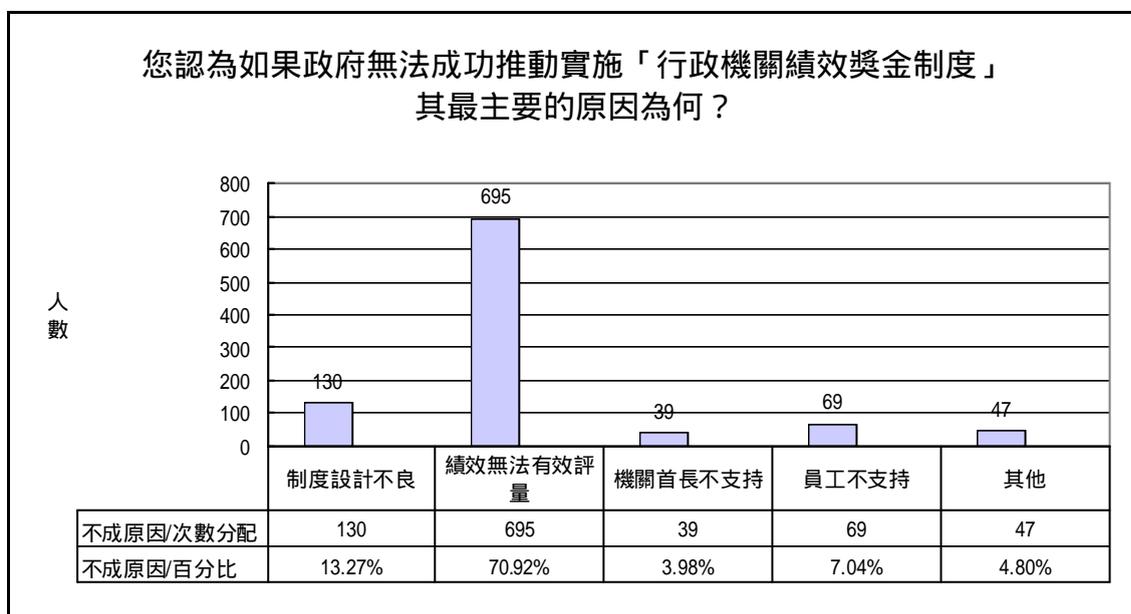


圖 4-45：政府無法成功的推動實施行政機關績效獎金制度最主要的原因次數分配圖

1、次數分配：

依據圖4-45發現：認為如果政府無法成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」最主要的原因的看法中，受訪者認為是「績效無法有效評量」計695人，佔全體受訪者70.92%為最多；其次是「制度設計不良」計130人，佔全體受訪者13.27%；再其次是「員工不支持」計69人，佔全體受訪者7.04%；而認為是「其他」的計47人，佔全體受訪者4.8%；最少的是「機關首長不支持」計39人，佔全體受訪者3.98%。由此可知，公務人員認為政府無

法成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」最主要的原因是「績效無法有效評量」，因行政機關一般的服務對象是以民眾為主，其性質上較難以量化所致。

## 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者認為如果政府無法成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」最主要的原因的看法中，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因性別之不同而有顯著差異，茲說明如下：

依據表4-39發現：受訪者認為如果政府無法成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」最主要的原因是「績效無法有效評量」的選項中，以女性公務人員有較多人數比例；而在「制度設計不良」的選項中，則是以男性公務人員有較多人數比例。由此可知，女性比男性公務人員有較多數認為本制度無法成功是因為績效無法有效評量的看法。

表 4-39：政府無法成功的推動實施行政機關績效獎金制度最主要的原因與性別交叉分析表

性別	資料	績效無法有效評量	制度設計不良	機關首長不支持	員工不支持	其他	總計
女	不成原因/次數	266	36	13	23	10	348
	不成原因/百分比	76.44%	10.34%	3.74%	6.61%	2.87%	100.00%
男	不成原因/次數	423	94	26	45	36	624
	不成原因/百分比	67.79%	15.06%	4.17%	7.21%	5.77%	100.00%
不成原因/加總次數		689	130	39	68	46	972
不成原因/加總百分比		70.88%	13.37%	4.01%	7.00%	4.73%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $\chi^2$ ) =10.255 自由度 (df) =4 P=0.036* (顯著)							

(十一) 第四十題：您是否贊成行政機關實施績效獎金制度？

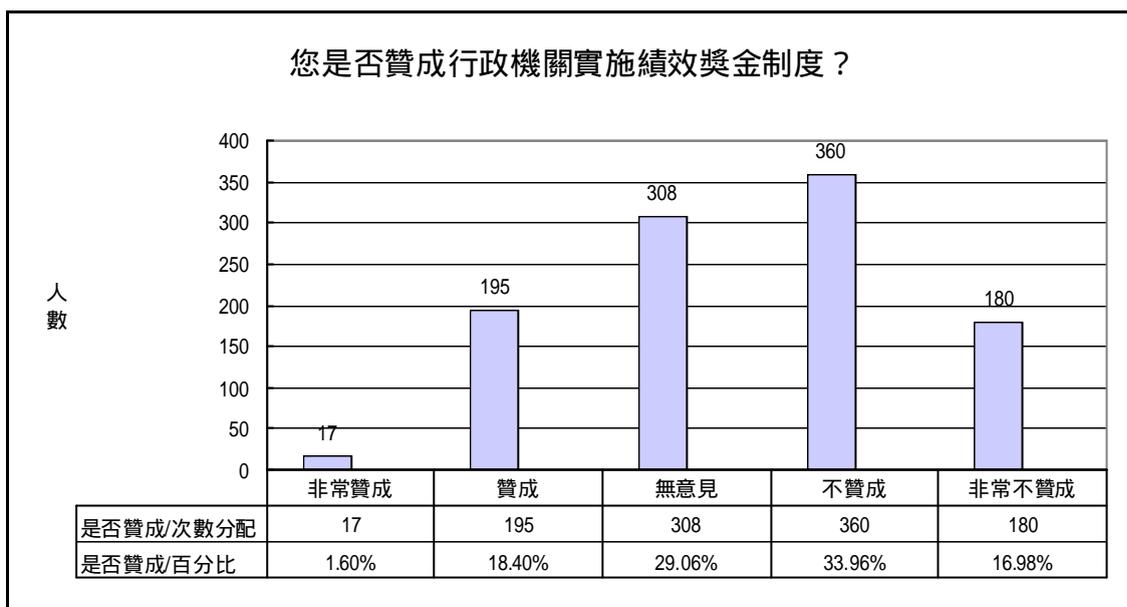


圖 4-46：是否贊成行政機關實施績效獎金制度次數分配圖

### 1、次數分配：

依據圖 4-46 發現：認為是否贊成行政機關實施績效獎金制度的看法中，持非常贊成、贊成者計 214 人，佔全體受訪者 20 %；持無意見者計 308 人，佔全體受訪者 29.06 %；持非常不贊成，不贊成者計 540 人，佔全體受訪者 50.94 %；顯示多數的受訪者不贊成行政機關實施績效獎金制度。

### 2、卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析：

受訪者對於是否贊成行政機關實施績效獎金制度的看法，經與基本資料卡方檢定 ( $\chi^2$ ) 交叉分析結果發現，因職務性質、教育程度及年資之不同而有顯著差異，茲分別說明如下：

#### (1)「職務性質」交叉分析：

依據表 4-40-1 發現：擔任主管之公務人員有較多持不贊成行政機關實施績效獎金制度的看法。由此可知，主管比非主管公務人員更不支持政府推動實施本項績效獎金制度。

表 4-40-1：是否贊成行政機關實施績效獎金制度與職務性質交叉分析表

職務性質	資料	非常贊成	贊成	無意見	不贊成	非常不贊成	總計
主管	是否贊成/次數	5	72	79	128	76	360
	是否贊成/百分比	1.39%	20.00%	21.94%	35.56%	21.11%	100.00%
非主管	是否贊成/次數	12	121	224	228	101	686
	是否贊成/百分比	1.75%	17.64%	32.65%	33.24%	14.72%	100.00%
是否贊成/加總次數		17	193	303	356	177	1046
是否贊成/加總百分比		1.63%	18.45%	28.97%	34.03%	16.92%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =16.316 自由度 (df) =4 P=0.002** (很顯著)							

(2)「教育程度」交叉分析：

依據表 4-40-2 發現：教育程度愈高之公務人員有較多持不贊成行政機關實施績效獎金制度的看法，且呈現非常顯著現象。由此可知，教育程度愈高公務人員愈不支持政府推動實施本項績效獎金制度。

表 4-40-2：是否贊成行政機關實施績效獎金制度與教育程度交叉分析表

教育程度	資料	非常贊成	贊成	無意見	不贊成	非常不贊成	總計
高中(職)以下	是否贊成/次數	8	48	70	54	22	202
	是否贊成/百分比	3.96%	23.76%	34.65%	26.73%	10.89%	100.00%
專科	是否贊成/次數	6	84	145	177	83	495
	是否贊成/百分比	1.21%	16.97%	29.29%	35.76%	16.77%	100.00%
大學	是否贊成/次數	3	58	78	108	70	317
	是否贊成/百分比	0.95%	18.30%	24.61%	34.07%	22.08%	100.00%
研究所 (含以上)	是否贊成/次數		5	11	20	5	41
	是否贊成/百分比	0.00%	12.20%	26.83%	48.78%	12.20%	100.00%
是否贊成/加總次數		17	195	304	359	180	1055
是否贊成/加總百分比		1.61%	18.48%	28.82%	34.03%	17.06%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) =33.255 自由度 (df) =12 P=0.000*** (非常顯著)							

(3)「年資」交叉分析：

依據表 4-40-3 發現：年資在 11 至 30 年之公務人員有較多

持不贊成行政機關實施績效獎金制度的看法。由此可知，年資在 11 至 30 年公務人員更不支持政府推動實施本項績效獎金制度。

表 4-40-3：是否贊成行政機關實施績效獎金制度與年資交叉分析表

年資	資料	非常贊成	贊成	無意見	不贊成	非常不贊成	總計
5 年以下	是否贊成/次數	3	32	52	25	9	121
	是否贊成/百分比	2.48%	26.45%	42.98%	20.66%	7.44%	100.00%
6 至 10 年	是否贊成/次數	2	28	59	59	31	179
	是否贊成/百分比	1.12%	15.64%	32.96%	32.96%	17.32%	100.00%
11 至 15 年	是否贊成/次數	4	42	49	76	47	218
	是否贊成/百分比	1.83%	19.27%	22.48%	34.86%	21.56%	100.00%
16 至 20 年	是否贊成/次數	4	39	58	78	35	214
	是否贊成/百分比	1.87%	18.22%	27.10%	36.45%	16.36%	100.00%
21 至 25 年	是否贊成/次數	2	33	49	74	36	194
	是否贊成/百分比	1.03%	17.01%	25.26%	38.14%	18.56%	100.00%
26 至 30 年	是否贊成/次數	1	10	32	38	20	101
	是否贊成/百分比	0.99%	9.90%	31.68%	37.62%	19.80%	100.00%
31 年以上	是否贊成/次數	1	10	6	9	2	28
	是否贊成/百分比	3.57%	35.71%	21.43%	32.14%	7.14%	100.00%
是否贊成/加總次數		17	194	305	359	180	1055
是否贊成/加總百分比		1.61%	18.39%	28.91%	34.03%	17.06%	100.00%
顯著水準：卡方值 ( $X^2$ ) = 50.243 自由度 (df) = 24 P = 0.001** (很顯著)							

## 二、小結：

公務人員對於自九十二年即起即將全面實施「行政機關績效獎金制度」的看法，依據以上各子題之分析結果綜合說明如下：

### (一) 獎金提撥分配及與考績之關係：

多數公務人員認為績效獎金係依預算員額，由人事費餘額中每人提撥 5,000 元，而其總獎金之分配方式為單位獎金佔 80%、個人獎金佔 20% 是無意見的；且看法相當一致。

多數公務人員並不贊成單位績效之好壞，決定本單位考績考列甲等人數之比例；尤其是女性、年齡小、教育程度高、年資淺之公務人員更是本項措施。惟行政機關績效獎金制度係透過此項

規定與考績制度相連結的，以政府推行績效獎金制度而言，本項措施是相當重要的一環，因此，何獲得公務人員的支持，是當務之急。

#### （二）預期實施成效：

多數公務人員認為實施行政機關績效獎金制度，對於使公務員工作更認真，並提昇個人績效及整體績效上是沒有幫助的，尤其是教育程度較高之公務人員更是不具信心；因此，在績效獎金制度的設計上，如何達到提昇個人及整體績效，將是本制度應強化之處。

另多數公務人員認為行政機關績效獎金制度，是沒有可能正確的考核各單位的績效；尤其是教育程度愈高之公務人員愈是不具信心；因此，如何有效的考核各單位的績效，亦是本制度設計上應改進的重點。

#### （三）預期成功因素：

多數公務人員不認為政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度；尤其是年齡在45歲以下、主管、教育程度愈高之公務人員，更是沒有信心的。

多數公務人員認為政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度其最主要的原因依序是上級機關的強烈要求、員工的支持、單位績效的好壞影響考績考列甲等人數、機關首長的支持及民意所趨，且看法相當一致。而無法成功之最主要的原因是績效無法有效評量，其次是制度設計不良。

因此，本制度若要能成功推動，政府努力方向應是，強烈要求各機關確實推動本制度並尋求員工的支持，同時在制度設計上應力求績效能有效評量。

#### （四）支持程度：

多數公務人員並不贊成行政機關實施績效獎金制度；尤其是

主管及教育程度較高之公務人員，更是不贊成政府全面實施績效獎金制度；顯示多數公務人員是不支持本項制度。

又多數公務人員雖瞭解自九十二年即起即將全面實施行政機關績效獎金制度；但亦有高達34.49%之公務人員不瞭解本項制度，尤其是女性、年齡小、委任、非主管、年資淺之公務人員較不甚瞭解本項制度，故政府應向該等人員多加宣導，並獲其支持，俾利成功實施行政機關績效獎金制度。

## 1. 結論與建議

本研究經由第二章文獻探討考績理論、績效管理理論、介紹先進國家的公務人員考績制度及其值得我國借鏡之處；第三章介紹現行公務人員考績制度及檢討其缺失以作為改進之參考，並對行政機關九十二年實施績效獎金制度作介紹與評析；第四章就本研究進行問卷調查與分析，俾利學理與實務對照，最後本章擬就其考績制度之學理、先進國家之作法及問卷調查之實證結果整理其研究發現後，進而提出本研究之建議，以解決現行考績制度及行政機關績效獎金制度之缺失，並回答本研究之動機與目的，同時提供政府機關參考。

## 第一節 研究發現

### 壹、有關公務人員考績制度部分

#### 一、考績僅發揮評估性功能，未能發揮發展性及綜合性功能

理想的考績制度應具有評估性、發展性及綜合性功能，即考績可評定公務人員在一定期間工作成績的優劣，作為評定考績等第、調薪、陞遷、獎懲、工作調整等之依據，更可作為員工訓練、生涯規劃，以增進其工作潛能、成長、生產力、技能、工作滿足感及對組織的向心力；同時由考績結果，對於工作績效不佳之人員，主管可施以工作輔導，以改進其缺點，預防組織之潛在問題，以擬定未來工作目標，從而提高工作績效等多重功能。

英國考績主要作為調整工作、訓練、有無發展潛能與晉

級升等的重要參考。因此可使公務人員考核、訓練與升遷發展有效結合。美國考績主要作為公務人員訓練、獎勵、調升、晉俸、晉升、降級、留任及免職之依據。德國考績於其考評前與受考評者作充分溝通討論，可使員工及早發現自己的缺點，而及時補救。日本考績可作訓練或調整職務以達適才適所之參考，對於成績不良者予以指導。故上述各國之考績功能除具有評估性功能外，兼具發展性及綜合性功能。

我國公務人員考績之功能，主要作為核發考績獎金、晉俸級、陞遷、免職、考績升等等之依據，均屬消極性之評估性功能。

依據本研究調查發現，公務人員認為現行考績制度無法達到考績應有的獎優汰劣之目的（62%），又未能正確考核工作績效（64%），而女性、年齡小、年資淺、非主管及教育程度較高者更有此看法；且公務人員期望考績考評後，能作為訓練進修（45%）之參據，以提昇個人工作能力，而男性、年齡較大及年資久者更具有上進心，此與一般人之刻板印象似有不同；又公務人員希望能對於考績不佳者，施以工作輔導（55%），以改進其工作缺失，而主管人員更希望能落實；又公務人員認為考績最應發揮之功能是提高行政效能（41%）及獎優汰劣（26%）等，但現行考績制度卻僅發揮考績獎金、晉俸級、考績升等（65%）之功能；故我國考績之功能與理想的考績制度之功能差距頗大，且與公務人員之期望亦顯有落差；因此，英、美、德、日等國之作法可供我國改進考績制度之參考。

二、考績作業應增加自我考評、敘明評語及考績面談  
理想的考績制度之考績過程，應具有程序正義及正確性

即受考者得對於初步評定的考績表示意見或異議的可能，及考績結果不為受考者所知時，考核者將考績結果回饋給受考評者，或其考評結果對受評者有建設性的意見，則更能增加考績結果的正確性。

英國考績過程中實施品評面談；美國考績過程中實施員工面談及績效鑑定討論；法國公務人員考績制度規定各級主管人員應在評定分數時附具詳細評語，並在總評前，將考績表交由受考評者閱讀；因此，以上各國之做法，可使員工能及早發現自己的缺點協助其即時改進，並使受考評者瞭解評定該等第之理由，有助於改進缺失，提高機關行政績效。

我國現行考績作業方式，依公務人員考績法第十四條之規定，應由主管人員就考績表項目評擬，遞送考績委員會初核，再由機關長官覆核。

依據本研究調查發現，公務人員認為現行考績委員會票選產生之委員應佔三分之一（54%）之規定尚稱合理；且辦理考績人員有確實嚴守秘密（58%）；惟公務人員希望主管考評前，能予以受考評者先行自我考評（55%），並期望主管於考評後，能敘明考績評定該等第之評語於考績通知書中（67%），並於考績評定後舉行考績面談（46%），以了解其缺失，改進缺點。

### 三、考績作業不公正，主管考核能力有待加強

對考核者施以妥適的訓練，可使考核者體認考績之原則及可能的謬誤，免除考核者認知的偏失，減少考績謬誤發生，俾使考核者知悉自己的考核品質，以提高考核之正確性。

我國現行考績制度相關規定，並未對主管施以考績相關之訓練，故主管之考核能力有所不足；依據本研究調查發現，

公務人員對於考績作業的公正性感到不滿意（44%），而女性、年齡較小、非主管及年資淺者更是不滿意；另女性（35%）及大學程度（38%）之公務人員認為主管考評依據最主要是以個人主觀印象，其次才是以工作績效；又女性（38%）或年資在11至15年（41%）之公務人員，認為其主管無足夠能力作公正客觀的考核；故應加強主管考核能力之訓練，以提昇考核品質及考核之正確性。

#### 四、未能依照機關特性，設計適合之考評項目

理想的考績制度應符合權變論的原則，即不同之考績技術均各有其功用，亦有其技窮之時，其功能之發揮，全繫於能否與情境配合以為斷，只要能配合適當之情境，均是有效的，如無法與情境配合，則即使再好的策略，亦將束手無策。故不同的組織結構、不同的工作特性，以及員工不同，需要不同的考績制度，如不論前述諸層面間的殊異，而一體適用同樣的考績制度，恐難求其無誤或呈現區辨力。

英國考績依其層級對象之不同或機關或職務之不同，而採用不同的考績表及考評因素。美國考績亦針對職位不同，由主管與部屬共同訂定關鍵因素及考績標準。法國考績依職務性質之不同，設計不同的考績項目，並依各機關職務之特殊性質，規定其得各自訂定考評項目。日本考績亦依不同職務訂定不同的考評項目。上述各國之考評項目不但具有彈性，亦能確實考評受考評者之工作績效。

我國公務人員考績法第三條規定，公務人員年終考績，按其工作、操行、學識、才能四項分別評分。其中工作分數占考績總分數百分之五十；操行分數占考績總分數百分之二十；學識及才能分數各占考績總分數百分之十五。目前

各機關無論職位高低或職務性質不同，均適用同一考績表。

惟依據本研究調查發現，公務人員認為考績法所定之工作、操行、學識、才能四個考評項目，應授權各機關依業務性質自行訂定（66%）。因此，英、美、德、日等國之作法可供我國改進考績制度之參考。

### 五、主管未能完全認同平時考核制度

辦理考績時必須客觀公正，對於公務人員平時的工作與倫理、品行，要作詳細的記錄，以為考核事實資料；另理想考績制度應具有根據性，即年度考績所依據的資料，有賴於詳實的平時考核記錄為依據。

依據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；同法第十三條規定，平時成績紀錄及獎懲，應為考績評定分數之重要依據；同法施行細則第十七條規定，平時成績紀錄，指各機關單位主管應備平時成績考核紀錄，具體記載屬員工作、操行、學識、才能之優劣事實。各機關單位主管對其屬員之平時考核應依規定確實辦理。惟實務上大部分主管均不重視平時考核，且視為一種負擔，故未詳實紀錄部屬之平時成績。

依據本研究調查發現，公務人員認為主管打考績均以平時考核為依據（45%），且平時考核次數每年四月、八月各考評一次（即一年二次），尚稱合理（59%）。但卻有高達30%的主管認為應取消平時考核；顯示許多主管未能認同平時考核制度。

### 六、甲等人數比例浮濫，公務人員對於考績制度不滿意理想的考績制度應具有無誤性及相關性的原則，即考績

之評定應按員工實際的績效程度，給與相互對應的等第；並且不應將與工作績效無關的作為，納入評定的考量範圍內；且個人績效的評核結果，應與機關的施政績效與單位的績效呈現正相關。

日本考績對於考列 A 與 B 等第之比例，均有明確之限制，主管在評定考績時，限於考列最優之人數有一定之比例，可減少浮濫之情形。

我國七十六年新人事制度實施前之考績法規，對年終考績考列甲等人數雖無限制，但實際上各機關參加考績考列甲等人數均未逾二分之一以上；惟新人事制度實施後，配合公務人員考績法第六條及其施行細則第四條有關考列甲等具體條件之規定，只要符合規定即可考列甲等，因此考績考列甲人數比例逐年升高，從民國八十年的 82.09 % 逐年遞增至民國八十九年的 86.71 %，已過於浮濫。

依據本研究調查發現，公務人員對於現行考績制度感到不滿意（46 %），且女性、年齡小及年資淺者更有此看法；又未能正確考核公務人員的工作績效（64 %）；而其無法反應公務員個人績效，可能造成的最主要原因依序是考評者個人因素（31 %）、執行上的缺失（30 %）及制度設計不良（25 %）。又現行考績制度無法達到獎優汰劣之目的（62 %），認為連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣（44 %）；及在考績列等方面，於甲等之上增列「優等」，並嚴格規定其百分比，且給予特別獎勵（45 %），此亦是落實獎優汰劣方法之一。另影響考績等第的最關鍵決定者最主要是機關首長（47 %），其次是單位主管（38 %）、考績委員會（16 %）、關說者（2 %）；且公務人員認為主管評定考績等第時，最主要的考評依據是工作績效（43 %）、個人主觀印象（31 %）、按照輪流分配等第

( 11 % ) 人情壓力 ( 8 % ) ; 而公務人員認為考績考列甲等機會最大的是工作表現優異者 ( 39 % ) 擔任主管者 ( 39 % ) 找人關說者 ( 10 % ) 年資愈久者 ( 3 % ) ; 由此可知 , 一般人認為之考績按照輪流分配等第之情形 , 並不甚嚴重 , 且透過關說、人情壓力或年資較久者 , 以獲得考列甲等為手段是無用的 ; 另公務人員認為考績考列甲等人數比例是不應規定比例的 ( 47 % ) , 其次是認為應以 85 % 為宜 ( 28 % ) , 惟其卻與社會期待相違背 ; 由此顯示 , 考績考列甲等人數比例過於浮濫 , 已違反考績的無誤性及識別性原則 , 未能依據受考者之工作績效覈實考核。故日本考績對於考列 A 與 B 等第之比例有明確之限制 , 似可供我國參考。

#### 七、考績救濟功能不彰 , 考績免職應移由公懲會決定

理想的考績制度應具有程序正義的矯正原則 , 即考績評定過程中 , 如發現有任何謬誤或疏失存在時 , 組織備有申訴制度或表示異議之管道 , 賦予受考評者矯正謬誤的機會。

先進國家對於考績制度亦都有考績救濟制度 , 僅就美、法二國說明 ; 美國公務人員考績結果如作出不利於受考評者之處分 , 可向客觀超然之功績制度保護委員會尋求救濟途徑 , 如不服功績制度保護委員會的決定 , 可再向聯邦上訴法院上訴 , 透過嚴謹的司法程序之審理 , 採取二級制之考績申訴制度 , 對公務人員權益可獲得有效之保障。而法國公務人員對於考績分數有異議者 , 得向人事管理協議會提出申訴 , 協議會認為必要時 , 得建議機關首長更改考績分數 , 但不能做判決 ; 人事管理協議會只有建議權 , 是否更改仍由機關首長決定之。

我國公務人員保障法於於九十二年五月二十八日修

正公布，有關公務人員權益之保障，得依該法所定申訴、再申訴或復審、行政訴訟之程序請求救濟。依該法規定不服考績考列乙等或丙等者（係屬管理措施），得向服務機關提起申訴；不服服務機關函復者，得再向公務人保障暨培訓委員會提起再申訴。另對於年終考績考列丁等或專案考績一次記二大過免職處分，得經由原處分機關向公務人保障暨培訓委員會提起復審；如不服得再依法向行政法院提起行政訴訟以為救濟，使公務人員之權益獲得更有效之保障。

依據本研究調查發現，公務人員認為，如果對於考績結果不滿意時，經常採取的主要行動是消極怠工佔 60%，比例很高，自我檢討者 15%，而採取依法申訴者僅 13%，則相對的很少；由此可知，公務人員考績不佳時，通常是不知自我檢討，反而是採取消極怠工之不當行動，甚感遺憾<sup>8</sup>；另公務人員認為現行考績申訴（或復審）制度未能有效發揮其功能，最主要原因是平反機會不大（44%）及不夠公正客觀（27%）。又公務人員是很肯定考績考列丁等及一次記二大過應予免職應由公務員懲戒委員會決定（71%），因其影響公務人員權益甚大。

八、女性、年齡小及年資淺者，對於考績制度之諸多看法傾向更負面評價，且具有顯著相關性

理想的考績制度應具有無誤性及相關性的原則，即考績之評定應依其績效程度，給與相互對應的等第；並且不應將與工作績效無關的作為，納入評定的考量範圍內。

依據本研究調查發現，公務人員認為現行考績制度無法達到考績應有的獎優汰劣之目的，又未能正確考核工作績效

---

<sup>8</sup> 受訪者中，亦有多人填答：其他（請說明\_\_\_\_\_）選項，並於半開放式問卷中說明“默默承受”。

；對於考績作業之公正性亦感到不滿意；且整體而言，對於考績制度不滿意等看法中；經與基本資料交叉分析結果顯示；女性、年齡小及年資淺者，均有很顯著或非常顯著之相關性存在，即均傾向更負面的看法。究其可能原因，筆者認為，因是類人員於組織中屬較易受到歧視，且較不會抗拒，凡事逆來順受的默默承受者，為組織中的弱勢團體；而考評者若未能遵守考績原則予以客觀公正的考評，則終將造成是類人員呈現上述傾向更負面評價且具有顯著相關性的看法。

## 貳、有關行政機關績效獎金制度部分

### 二、公務人員不甚瞭解績效獎金制度

進行績效管理的最重要原則為得到上層管理者的全力支持，並且必須要求部屬的全員參與；此外，必須將所擬評估的相關任務與部門，都加以考慮與評估。因此，績效管理不是部屬的事，而是不分上下，全體成員共同參與改進績效的程序。

依據本研究調查發現，各行政機關自九十二年即全面實施行政機關績效獎金制度；但卻有高達 34.49 % 之公務人員不瞭解本項制度，尤其是女性、年齡較小、委任、非主管、年資淺之公務人員更不甚瞭解本項制度；各機關在實施績效獎金制度時，若公務人員不瞭解本項制度，而主管或業務承辦人未能精於本項制度，則在推展的過程中，將面臨諸多問題，而無法成功推動。

### 三、公務人員對於正確的考核績效及提昇個人績效、團

## 體績效不具信心

政府全面推動行政機關績效獎金制度，其目的是為了增進施政績效，精進為民服務品質，贏取民眾信任。而績效管理就是如何執行策略，以達成組織目標的管理過程。管理者在推動績效管理時，必然會出現組織績效、部門績效及個人績效等三種績效；而績效管理的最主要目的就是策略目的，亦即要達成上述三種績效。

依據本研究調查發現，公務人員認為實施行政機關績效獎金制度，無法正確的考核各單位的績效（56%）；亦無法使公務員工作更認真，並對於提昇個人績效（52%）及整體績效上（46%）是沒有幫助的，尤其是教育程度較高之公務人員更是不具信心；因此，在績效獎金制度的設計上，如何達到提昇個人及整體績效，將是本制度應強化之處。

## 四、公務人員不支持績效獎金制度，且認為難以成功推動

績效管理如果沒有最高決策者的支持與認同，無論績效管理者如何努力，都不會產生明顯的成效；同時要落實績效管理，則應積極與公務人員共創績效管理文化，故作法上應引導公務人員共同參與，積極與公務人員組織溝通，減少抗拒疑慮，創造雙贏。

依據本研究調查發現，多數公務人員並不贊成行政機關實施績效獎金制度（51%）；亦不認為政府能成功的推動實施行政機關績效獎金制度（54%）；尤其是擔任主管、教育程度愈高之公務人員，更是不贊成又不具信心。而無法成功推動之最主要的原因是績效無法有效評量（71%），其次是制度設計不良（13%）；另倘能成功的推動實施其最主要的原因依序

是上級機關的強烈要求（35%）、員工的支持（20%）、單位績效的好壞影響考績考列甲等人數（15%）、機關首長的支持（14%）及民意所趨（9%）。顯示，推動本項制度仍存有諸多難題尚待克服。另多數公務人員並不贊成單位績效之好壞，決定本單位考績考列甲等人數之比例（46%）；尤其是女性、年齡小、教育程度高、年資淺之公務人員更是不贊成本項措施。惟行政機關績效獎金制度係透過此項規定與考績制度相連結的，以政府推行績效獎金制度而言，本項措施是相當重要的一環，因此，何獲得公務人員的支持，應是當務之急。

## 第二節 研究建議

## 壹、在考績制度方面

### 一、落實考績獎優汰劣之目的

我國現行考績制度長期以來最為人詬病的方面，就是未能達到獎優汰劣的目的，也因此喪失考績應有的基本功能，以下僅就如何達到獎優汰劣之方法提出研究建議，並期盼能予以法制化以茲落實：

#### (一) 甲等之上增列優等，並嚴格規定百分比及給予特別獎勵

由於目前各機關考列甲等人數比例仍屬偏高，倘強行將甲等人數比例降至百分之三十甚至更低，雖可解決甲等人數比例浮濫之現象，但勢必造成多數既得利益的公務人員強烈反彈，恐引起其他不可預知的新問題，故或可雙管齊下，一方面調降甲等人數比例，惟其幅度不宜過大，同時將考績等第從現行甲、乙、丙、丁四等第，另在甲等之上增列優等，而為五等第，並嚴格規定考列優等人數比例不得超過參加年終考績人數之百分之五，並予以晉級及給予二個月俸給總額之一次獎金，以鼓勵成績特別優秀之公務人員，並激勵公務人員士氣，避免齊頭式的平等。如此降低考列甲等人數比例，將可符合社會期待；而增列優等的措施，由本研究調查發現，亦受到多數公務人員的支持，可謂是雙贏的作法。

#### (二) 考列甲等人數比例限制不得超過百分之六十五

我國現行公務人員考績法對於考列甲等人數比例未予限制，故造成逐年偏高的浮濫現象，雖九十年代起以函示的方式規定甲等人數比例不得超過百分之七十五，惟其未予法制化，且仍屬偏高；故可參考日本公務人員考績等第比例限制之作法，對現行考績考列甲等人數比例予以限制不得超過百分之六十五，以免造成浮濫之現象，又符合社會期待及落實

獎優汰劣的目的。

(三) 連續二年考列丙等者應辦理退休或資遣

我國現行公務人員考績法考列丙等者，依規留原俸級，不得晉級或發給獎金；惟公務人員倘年終考績考列丙等者，係屬工作成績非常不良，諸如考績年度內曾記一大過等情事者，考列丙等倘僅以留原俸級，其處分仍顯過輕；故為落實獎優汰劣，其連續二年考列丙等者，應強制其辦理退休或資遣，以達汰劣之目的。由本研究調查發現，已獲得多數公務人員的支持，故應可順利的推動，尚不致於引起公務人員的反彈。

(四) 考列丁等及專案考績一次記二大過免職移由公懲會議決

我國現行公務人員考績法考列丙等或專案考績一次記二大過者，依規應予免職；依據司法院大法官會議釋字第二四三及二九八號解釋意旨，考列丁等及專案考績一次記二大過之免職處分，實質上係屬懲戒性質，已嚴重影響公務人員服公職之權益，故目前各機關對於考列丁等及專案考績一次記二大之處分甚少，除非違法情事過大過或重大過失之情形，而且由機關逕為核定，似有過於草率或有徇私、排除異己之情事；故為落實汰劣之目的，兼顧保障公務人員之權益，對於考列丁等及專案考績一次記二大之處分，宜移付懲戒並先予停職（停職期間依規仍可發給半薪），循司法途徑由司法院公務員懲戒委員會議決，以確保其公正客觀，且各機關亦較敢淘汰頑劣份子。由本研究調查發現，此作法亦獲得多數公務人員的認同，尚稱可行。

二、強化考績之發展性及綜合性功能

理想的考績制度應具有評估性、發展性及綜合性功能，

惟現行公務人員考績法僅作為評定考績等第、考績獎金、晉級、考績升等及免職等之評估性功能，未能發揮考績應有的發展性功能及綜合性功能。爰此，可參考英、美、日等國之作法；建議於法規中明定，對於考績考列乙等或丙等者，應予以訓練及工作輔導，以增進其工作知能並改進工作績效；另對於考列優等者，予以發展潛能訓練，以培育優秀人才；而上述作法，由本研究調查發現，普獲公務人員的肯定，而其訓練宜由考試院規劃辦理，以茲落實，至於工作輔導由各機關自行辦理。

### 三、考核項目授權各機關依業務性質自行訂定

現行公務人員考績法之考核項目區分為工作、操行、學識、才能四項，並分別規定其所占總成績之百分比，且適用於所有機關與職務；惟因各機關業務性質不同，予以統一規定，實無法符合各機關考核項目之實際需要。因此，可參考英、美、法、日等國之作法；建議於法規中明定，將考核項目授權各機關依業務性質自行訂定，並陳報主管機關核定，以符合各機關實際需要。且由本研究調查發現，亦受到公務人員多所支持，又能符合考績權變性原則。

### 四、落實考績之比較原則

現行公務人員考績法規定考績評定時，應以同官等為考績之比較範圍；然各機關實際在辦理考績時，往往並未遵循此一原則，而係以單位作為比較範圍，且依據本研究調查結發現，有 39 % 的公務人員認為，擔任主管者考列甲等機會較大，也因此將排擠非主管或低職等公務人員考列甲等的機會。故建議於法規中明定，對於主管或各官等公務人員，考

列甲等以上之人數比例不得超過百分之八十，以免影響非主管或低職等公務人員之考績，以落實考績之公平性。

#### 五、對主管施予考績訓練

依據本研究調查發現，有 46 % 的公務人員不滿意現行考績制度，且有 32 % 的公務人員不認為其主管有能力作公正客觀之考核；因此，有許多主管其考績品質及考評能力似有不足。故建議於法規中明定，對於初任主管之公務人員，應接受考績相關訓練，而其訓練由考試院規劃辦理，以提昇主管的考績能力與考績品質，減少考績謬誤與偏差的發生，增加考績的正確性與滿意度，並將可消弭女性、年齡小及年資淺者，易被考績評定不佳，而造成是類人員對於考績制度之諸多看法傾向更負面評價的現象。

#### 六、考列甲等以上之個位數分數予以存分

現行公務人員考績制度僅重視考績考列等第，相同等第內其分數高低並無實質意義；如同樣是考列甲等者，其分數八十分與八十九分之間，雖差距九分，其實質獎勵同為晉級及給予一個月俸給總額之一次獎金，並無區別，實已喪失考核分數之意義，有失考核之精神；故可參考部分交通事業機關之作法。建議於法規中明定，考績考列甲等以上之個位數分數予以存分，其累計存分達三十分者，得晉敘一級，已敘年功俸最高俸級者，發給一個月俸給總額之一次獎金，以茲獎勵，並提昇公務人員士氣。

#### 七、改進考績作業

現行公務人員考績法規定，年終考績應以平時考核為依

據，平時考核次數每年四月、八月各考評一次，公務人員認為尚稱合理；惟各機關主管並不重視平時考核，未能詳實考核與記錄，且由本研究調查發現，甚至有 30 % 主管認為應取消平時考核制度，故為落實平時考核制度，除應定期將平時考核紀錄陳報機關首長核閱外，並依規將平時考核工作列入主管年終考績之考評項目。另可參考英、美、德國等之作法；建議於法規中明定，年終考績於主管考評前，予以受考評者先行自我考評，於主管考評後，能敘明考績評定該等第之評語於考績通知書中，並對於考列乙等以下者，於考績評定後舉行考績面談，以達考評過程符合程序正義原則，並讓考績不佳者，改進其缺失，提高機關行政績效。上述作法，由本研究調查發現，普獲公務人員支持，於政策推行上，尚稱可行。

#### 八、考列甲等以上人數比例與行政機關績效獎金制度連結

依據本研究調查發現，有 64 % 之公務人員認為現行考績制度未能正確的考核受考評者的工作績效，且更有 46 % 公務人員不滿意現行考績制度；惟透過考績來檢視公務人員一年來的工作績效，乃是考績應有的基本功能，亦將進而提高行政機關之行政效能。故建議於法規中明定，行政機關績效獎金制度中，單位績效之好壞，決定該單位年終考績考列甲等以上人數比例，以達成各機關考列甲等以上人數比例與行政機關績效獎金制度相連結，建立績效管理理念，進而提昇公務人員個人績效及機關之整體績效，並提高行政機關之行政效能。

#### 貳、在行政機關績效獎金制度方面

## 一、加強教育訓練，落實全員參與

依據本研究調查發現，各行政機關自九十二年起即將全面實施行政機關績效獎金制度，但卻有高達 34.49 % 之公務人員不瞭解本項制度；然行政機關績效獎金制度是我國邁向績效管理的一個新的里程碑；由上述數據顯示，政府的政策行銷不足，使得公務人員對該項新政策並不甚瞭解，在不瞭解的情況下，將會造成心理上的抗拒與排斥的現象，故政府應該加強教育訓練，使公務人員內化績效管理理念，型塑績效導向的行政文化，進而全體員工共同參與本制度的設計與執行，如此不分上下，全體參與方能促成支持與信任，俾利成功實施本項制度。

## 二、強化主管對績效獎金制度的認同與支持

行政機關績效獎金制度的實施，必須獲得機關首長及其單位主管的認同與支持，才能成功的推動，並獲得具體成效；惟由本研究調查發現，公務人員並不贊成實施本項制度（51 %），且又不認為政府能成功的推動實施本項制度（54 %），尤其是擔任主管及教育程度較高之公務人員更是不贊成又不具信心；由此可知，強化主管對績效獎金制度的認同與支持，並建立成功推動的信心，乃是當務之急。其作法上，除如本研究調查發現，應由主管機關強烈要求全面實施較有助於成功推動外（35 %），並應設計一套有效的績效評核指標，以解決本研究調查中顯示之公務人員對於績效無法有效評量的質疑（71 %）。

## 三、落實績效管理的內涵

政府推動實施績效獎金制度，其主要精神就是將績效管理的觀念注入績效獎金制度中，以提昇個人績效及機關整體

績效，進而落實施政計畫與施政績效，達成增進為民服務品質，贏取民眾的信任。惟由本研究調查發現，公務人員認為本項制度既無法正確的考核各單位的績效（56%），亦無法提昇個人績效（52%）及機關整體績效（46%），且又不贊成單位績效的好壞決定其考績甲等人數比例，也因此公務人員並不贊成實施本項制度（51%）<sup>9</sup>爰此，除加強教育訓練，以建立績效管理理念，型塑績效導向的行政文化，及強化主管對本項制度的認同與支持，並建立成功推動的信心外，茲將績效目標之設定及績效評核指標之擬定提出建議如下以落實績效管理的內涵：

#### （一）績效目標的設定應兼顧量化與質化

由於公部門的本質與私人企業畢竟不同，其目標具有多元性與模糊性，使得目標之設定較諸企業組織更加困難。且目標的設定不能僅侷限於可量化的目標，若干重要的績效衡量標準，諸如服務品質、民眾滿意度等，亦應予以納入，而其儘管不易作成量化指標，亦可依其性質作成質化指標（李允傑、丘昌泰，民92：148），並作為組織的主要目標。茲將設定績效目標應注意的原則說明如下，以茲遵循：（林文燦，民92：27）

##### 1、符合「代表性」原則：

應選擇足以顯現其重要性之業務來設定績效目標，及足以代表該單位所有主要核心業務。

---

<sup>9</sup>世新大學余致力教授，於其接受考試院委託研究有關績效獎金制度的評估案中，進行問卷調查的實證研究結果顯示：多數受訪者傾向贊成實施績效獎金制度，並認為此一制度的實施將有助於提昇機關個人與整體績效。其上述實證研究結果與本研究結果完全相異；筆者認為可能原因如下：

一、問卷調查之對象不同：余教授所作研究之受訪者，為中高階公共管理者（主管人員），其中薦任九職等以上者即佔73%。而本研究之受訪者為中低階公務人員（含主管與非主管人員）。

二、問卷調查之時間不同：余教授問卷發放及回收時間為90年12月至91年2月底，時值本項制度試辦之初期（僅部分行政機關試辦，並未強制行政機關全面試辦）。而本研究之問卷發放及回收時間為92年2月至92年4月初，時值本項制度全面實施之初期。

基於上述可能原因，致二者之實證研究結果不同，惟仍可提供學術界及有關機關酌參（余致力，民91：45-61）

2、符合「合適性」原則：

應綜合衡量時效、所需物力、人力等資源之配置，設定合適之目標。

3、目標應具「挑戰性」：

各單位得依據其業務性質展現其績效目標之挑戰性，一般而言，可從創新性業務及困難度較高之業務二方面考量。

4、應符合「可行性」原則：

設定如無法達成之目標或太容易達成之目標均屬不宜，各單位應注意目標可行性與困難度之平衡，並仔細評估目標可能達成之程度。

(二) 績效評核指標應符合信度與效度要求

行政機關績效獎金制度，應如何建構具有信度、效度及公平性之績效評核指標，實是政府推動實施績效獎金制度成敗的最大關鍵。而設定績效評核指標應符合 SMART 原則，即具體明確 ( Specific ) 可以測量 ( Measurable ) 可以達成 ( Attainable ) 合適的 ( Relevant ) 有完成期限 ( Time-bound )；另其設定之評核項目可包括下列項目：目標之複雜度與挑戰性、目標達成度、目標執行進度、行政作業、綜合考評等項目 ( 行政院人事行政局，民 92：18-22 )。

後記：

一項制度常因時代背景不同，環境的變遷，而須作適時的改革與修正，以因應其時代的需求，我國現行公務人員考績制度，雖經過公務人員考績法多次的修正；惟仍存在著諸多問題尚待改進，本文所作之政策建議，或有部分見解歷經先進學者與實務界之前仆後繼，持續不斷的呼籲與建言，但筆者仍期望透過本文的發表，且時值立法院於九十二年五月二十六日（考選周刊，民 92、6：1）甫一讀通過公務人員考績法修正案之際，而其中部分修正內容又適經本文佐以理論與實證研究調查之補強與驗證，所以期望立法院能於下個會期二、三讀修正通過，並自九十三年起公布施行，以改進現行公務人員考績制度之諸多缺失。

本論文於完成後，除將陳請本屆立法委員黃德福先生繼續大力推動該法修正案外，並擬將本文摘要後，發表於各有關刊物，以期獲得其他立法諸公、各學術界及各行政機關之認同與支持；同時透過本文之論述，更期望能作為我國公務人員考績法修正案通過之關鍵臨門一腳，則將是本文發表之最大意義！

## 參考資料

### 一、中文部分

- 王惠珠，公務人員考績制度改革芻議，考銓季刊，第 28 期，2001 年 10 月
- 丘昌泰，建立績效導向的公務員俸給政策：公共管理的觀點，文官制度與國家發展研討會，1998 年 1 月
- 丘昌泰，公共管理：理論與實務手冊，台北：元照出版有限公司，2001 年 4 月
- 行政院暨地方各及行政機關九十二年實施績效獎金計劃標準作業程序參考手冊，行政院人事行政局編印，2003 年 4 月
- 行政院暨地方各及行政機關九十二年實施績效獎金計劃作業手冊，行政院人事行政局編印，2002 年 9 月
- 余致力，激勵士氣？打擊士氣？行政機關實施績效獎金制度之評估，人事月刊，第 35 卷第 5 期，2002 年 11 月
- 李允傑、丘昌泰，政策執行與績效管理，政策執行與評估，元照出版有限公司，2003 年 3 月
- 李美華等譯，Earl Babbie 原著，社會科學研究方法，時英出版社，1998 年 2 月
- 李華民，各國人事制度，台北：五南圖書公司，1993 年 4 月
- 考選周刊，第 917 期，2003 年 6 月 12 日：一版
- 沈志明，行政機關績效評估機制之研究，行政管理論文選集，第十六輯，2002 年 7 月
- 林水波，考績制度-理論研析與經驗印證，五南圖書出版公司，1989 年 4 月
- 林文燦，行政機關推動績效獎金的策略與作法，人事月刊，第 35 卷第 2 期，2002 年 8 月
- 林文燦，落實績效獎金及績效管理制度的參考作法，人事月刊，第 36 卷第 5 期，2003 年 5 月

- 林錦慧，落實績效管理新策略，人事月刊，第 35 卷第 6 期，2002 年 12 月
- 吳泰成，公務人員考績制度改進芻議，考銓季刊，1996 年 1 月
- 吳曉慧，我國公務人員考績制度之探討-從績效評估的觀點，私立中國文化大學政治研究所碩士論文，2000 年 12 月
- 吳瓊恩，行政學，台北市：三民書局，2002 年 4 月
- 徐有守，考銓制度，台北市：台灣商務印書館，1997 年 7 月修訂版
- 徐聯恩譯，Professor Edward P.Lazear 原著，人力資源管理，五南圖書出版公司，2001 年 2 月
- 范祥偉，當前英國文官制度之研究，人事行政，中國人事行政學會 1997 年 10 月
- 許南雄，各國人事制度，台北：商鼎文化出版社，2002 年 3 月
- 許濱松，各國人事制度，台北：華視文化事業公司，1993 年 8 月
- 邱振崑，Excel 在統計學與經濟學之應用，松崗電腦圖書資料股份有限公司，2001 年 10 月
- 洪國平，中華民國公務人員考績制度之研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，1998 年 7 月
- 孫本初，公共管理第三版，台北：智勝文化事業有限公司，2001 年 10 月
- 孫本初，政府績效管理的新思惟，考銓季刊，第 29 期，2002 年 1 月
- 孫儒慈，我國現行公務人員獎懲制度之研究，私立中國文化大學政治研究所碩士論文，1999 年 12 月
- 陳相如 簡美珍譯，Keller & Warrack 原著，統計學，東華書局，2000 年 2 月
- 蔡良文，人事行政學，台北市：五南圖書公司，1999 年 6 月

- 劉明德等譯，Grey,E.R.aand Smeltzer,L.R.原著，管理學：競爭優勢，台北：桂冠，1993
- 潘明宏、陳志瑋譯，Chava Frankfort-Nachmias David Nachmias 原著，社會科學研究方法，韋伯文化事業出版社 2001 年 1 月
- 張潤書，行政學，三民書局，2002 年 3 月
- 傅岳邦，績效管理的理論與實務：以中國大陸公部門的考核制度為例，人事月刊，第 35 卷第 6 期，2002 年 12 月
- 傅肅良，各國人事制度，台北：三民書局，1989 年 11 月
- 陳金貴，行政機關績效考核與公務人員績效獎金之相關研究，人事行政季刊，第 132 期，2000 年 6 月
- 黃臺生，整建考績制度以提昇公務生產力，考銓季刊，1996 年 10 月
- 黃臺生，公務人員考績的理論與實務，人事行政，1993 年 11 月
- 施能傑，人事部門的新責任，人事月刊，第 29 卷第 3 期，1999 年 9 月
- 施能傑，考績方法相關問題的討論，人事月刊，第 16 卷第 1 期，1993 年 1 月
- 董建華，策略導向組織的績效管理系統，公務人員月刊，第 80 期，2003 年 2 月
- 蕭武桐，公務倫理，智勝文化事業有限公司，2002 年 7 月
- 銓敘部，銓敘統計年報，2003 年 5 月

## 二、 外文部分

- Bernardin, H.J. & R.W. Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work. Boston: Kent
- Brinkerhoff, D.W. & R.M. Kanter, 1980 "Appraising the Performance of Performance Appraisal," Sloan Management Review, V.21 N.3, 3-16
- Cardy, R. L. & Dobbins, G. H., Performance Cincinnati, OH : South Western Publishing Co, 1994
- Carroll, S.J. & C.E. Schneier, 1982 Performance Appraisal and Review Systems Glenview, IL: Scott, Forman and Co.
- Cooper, W.H. 1981 "Ubiquitous Halo," Psychological Bulletin, V.90 N.2, 218-244
- Cohen, R. L. (ed.) , Justice : Views from the social sciences. N.Y. : Plenum Press, 1986
- Daley, Dennis M. 1998 "Designing Effective Performance Appraisal Systems," in Stephen E. Condry (ed.) Hand-book of Human Resource Management I Government. San Francisco: Jossey-Bass.
- DeCottis, T & A. Petit, 1978 "The Performance Appraisal Process: A Model and Some Testable Propositions," Academy of Management Review, V.3 N.3, 635-646
- DeNisi, A.S., T.P. Cafferty & Meglino, 1984 "A Cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions," Organizational Behavior and Human Performance V.33 N.3, 360-396
- Farnham, D., Managing the new Public Service London : Macmillan, 1993
- Fenwick, John, 1995 "Managing Local Government." London: Chapman & Hall.
- Fombrun, C.J & R.L. Land, 1983 "Strategic Issues in Performance

- Appraisal: Theory and Practice," *Personnel*, V. 60 N.6, 6.
- French, W.L. 1987 *The Personnel Management Process*.  
Boston: Houghton Mifflin Co.
- Gordon, J.R. 1986 *Human Resources management: A Practical Approach*. Boston: Allyn & Bacon, Inc.
- Greenberg, 1986 "The Distributive Justice of Organizational Performance Evaluation," in H.W. Bierhoff et al., (eds), *Justice in Social Relations*. N.Y.: Plenum Press.
- Huber, V.L. 1983 "An Analysis of Performance Appraisal Practice in the Public Sector: A Review and Recommendations," *Public Personnel Management Journal*, V.12 N.2, 258-267
- Jay M. Shafritz, et al., *Personnel Management in Government: Politics and Process*, 4<sup>th</sup> ed, 1992
- Kane, J.S. & E.E. Lawler, 1979 "Performance Appraisal Effectiveness: Its Assessment and Determinants," in B. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, V.1. Greenwich, CT: JAI Press, 425-478
- Keeley, M. 1978 "A Contingency Framework for Performance Evaluation," *Academy of Management Review*, V.3 N.3, 428-438
- Landy, F.J. & J.L. Farr 1983 *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory, and Applications*. N.Y.: Academic Press.
- Landy F. J. & Farr J., *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory and Application*. New York: Academic Press, 1983
- Latham, G.P. & K. Wexley, 1981 *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley

- Levental, G.S. 1980 "What Should Be Done With Equity Theory?" in K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis, (eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. N.Y.: Plenum Press.
- Locher, A.H. & K.S. Teel, 1977 "Performance Appraisal: A Survey of Current Practice," *Personnel Journal*, V.56 N.5, 245-254
- Lowe, T.R. 1986 "Eight Ways to Ruin a Performance Review," *Personnel Journal*, V.65 n.1, 60-62
- Martin, D.C. & K.M. Bartol, 1986 "Training the Raters: A Key to Effective Performance Appraisal," *Public Personnel Management Journal*, V.15 N.2, 101-109
- Newcomer, K.E. and Amy Downey, 1997 "Performance-based Management in the Federal Government," *PA Time*. Vol.20, No.12.
- Noe, R. A. , Hollenbeck, J. R. , Gerhart, B. and P. M. Wright, *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage* . Boston : McGraw-Hill Co., Inc., 2000 , *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Boston: McGraw-Hill Co., Inc.,
- Nutley, S. & Osborne, S. *The Public Sector Management Handbook*. Harlow, UK : Longman group Limited, 1997
- Rawls, *A Theory of Justice*. Cambridge, MA : Harvard Univ. Press, 1971
- Rouse, J. *Resource and Performance Management in Public Service Organization*. In K. Isaac-Henry, C. Painter & C. Barnes ( eds. ), *Management in the Public Sector : Challenge and Change*. ( 3<sup>rd</sup> ed. ) , London : International Thomson Business Press, 1997
- Schedler, K. 1998. *Performance Measurement*. In J.M. Shafrits (ed.),

International Encyclopedi of Public Policy and Administration, Vol.3(pp.1634-1638). Boulder ,Colorado; Westview Press.

Shafritz. J. M. & Russell, E. W. Introducing Public Administration, New York. An import of Addison Wesley Longman, 2nc, 1997

Steel,B.S.1985 “Participative Performance Appraisal in Washington:An Assessment of Post-Implementation Receptivity,”Public Personnel Management Journal,V.14 N.2,153-171

Stoker,Gerry(1998),”Governance as theory : five propositions.” International Science Journal,No.155,pp.17-28.

Williams,K.J.,A.S. DeNisi & A.G. Blencoe,1985 “The Role of Appraisal Purpose:Effects of Purpose on Information Acquisition and Utiization,”Organizational Behavior and Human Decision Processess,V35 N4,314-339

## 附錄一、問卷

『我國公務人員考績制度之研究』 問卷調查表  
---兼論行政機關績效獎金制度

各位公務界先進：您好！

這是一份學術性的問卷，期盼經由您所提供的寶貴意見，使我們在研究公務人員的考績制度能有所助益，俾作為有關機關在改進考績制度之參考。此份問卷係採匿名的方式，填答時不必具名，問卷各題目的答案也無絕對的對錯、好壞之分，其資料也絕對的保密，敬請放心作答。

當您填答完畢，只需延虛線折疊裝訂後寄回（郵資已付），謝謝！祝您--**工作愉快 平安健康**--

私立東海大學公共行政學系碩士班研究生 施金山敬上

### 『第一部分』：

說明：以下是您對於現行考績制度之「考績功能」的看法，請您在下列每一題的空格" "中勾選出一個您認為最適合您看法的答案。

- 1.公務人員考績主要作為核發「考績獎金、晉俸級及考績升等」之依據？  
1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 2.考績結果會對個人的「升遷發展」有影響？  
1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 3.考績結果可以作為「訓練進修」之參據，並可以提昇個人工作能力？  
1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 4.考績考列乙等以下者，主管應對受考評者「工作輔導」，俾利改進其工作缺失？  
1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 5.現行考績制度，能幫助機關達到「獎優汰劣」之目的？  
1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 6.現行考績制度能正確的考核受考評者的工作績效？  
1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 7.您認為現行考績制度「已發揮」之功能是什麼？  
1. 晉俸級考績獎金升等 2. 職務陞遷（陞任與遷調） 3. 提高行政效能  
4. 獎優汰劣 5. 發掘人員潛能 6. 其他（請說明\_\_\_\_\_）。
- 8.理想的考績制度，最「應發揮」之功能是什麼？  
1. 晉俸級考績獎金升等 2. 職務陞遷（陞任與遷調） 3. 提高行政效能  
4. 獎優汰劣 5. 發掘人員潛能 6. 其他（請說明\_\_\_\_\_）。

### 『第二部分』：

說明：以下是您對現行考績制度之「考績作業」的看法，請您在下列每一題的空格" "中勾選出一個您認為最適合您看法的答案。

- 9.現行規定考績委員，由本機關人員票選產生之人數應佔三分之一，您認為如何？  
1. 應佔二分之一 2. 維持現狀 3. 應佔四分之一  
4. 其他（請說明\_\_\_\_\_）。
- 10.現行平時考核為每年四月、八月各考評一次，您認為如何？  
1. 維持現狀 2. 三個月 3. 一個月 4. 應取消平時考核  
5. 其他（請說明\_\_\_\_\_）。

- 11.我的主管打考績，均以平時考核為依據？  
 1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 12.考績評定過程中，辦理考績人員（含人事、主管、考績委員及首長等），有確實嚴守秘密？  
 1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 13.考績於主管考評前，受考評者應先「自我考評」，以作為主管考評之參考？  
 1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 14.考績法所定之工作、操行、學識、才能四個考核標準，應授權各機關依業務性質自行訂定？  
 1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 15.考績結果評定時，主管應敘明評定該等第之評語（或理由）於考績通知書中？  
 1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 16.考績結果評定後，主管應與受考評者舉行「考績面談」？  
 1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 17.我的主管有足夠的能力去做客觀公正的考評？  
 1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 18.主管在決定您的考績等第時，最主要的「考評依據」是什麼？  
 1. 工作績效 2. 人情壓力 3. 個人主觀印象 4. 按照輪流分配等第  
 5. 其他（請說明\_\_\_\_\_）。
- 19.整體而言，您對考績公正性感到滿意？  
 1. 非常滿意 2. 滿意 3. 無意見 4. 不滿意 5. 非常不滿意。

### 『第三部分』：

說明：以下是您對現行考績制度之「考績結果」的看法，請您在下列每一題的空格" "中  
 勾選出一個您認為最適合您看法的答案。

- 20.影響您個人考績等第的最關鍵決定者是誰？  
 1. 單位主管 2. 機關首長 3. 考績委員會 4. 關說者 5. 其他（請說明\_\_\_\_\_）。
- 21.下列那類人員考列甲等機會較大？  
 1. 找人關說者 2. 工作表現優異者 3. 年資愈久者 4. 擔任主管職位者  
 5. 其他（請說明\_\_\_\_\_）。
- 22.考績考列甲等人數比例應多少為宜？  
 1. 85% 2. 75% 3. 50% 4. 30% 5. 不應規定比例  
 6. 其他（請說明\_\_\_\_\_）。
- 23.連續二年考列丙等者，應辦理退休或資遣？  
 1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 24.在考績列等方面，宜於甲等之上增列「優等」，並嚴格規定其百分比，且給予特別獎勵？  
 1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 25.考績制度如果無法反應公務員個人績效，其可能造成的主要原因為何？  
 1. 制度設計不良 2. 考評者個人因素 3. 執行上的缺失 4. 關說的因素  
 5. 其他（請說明\_\_\_\_\_）。
- 26.一般而言，受考評者如果對於考績結果不滿意時，經常採取的行動為何？

1. 消極怠工 2. 自我檢討 3. 挾怨報復 4. 依法申訴
5. 其他（請說明\_\_\_\_\_）。
- 27.現行考績申訴（或復審）制度未能有效發揮其功能，最主要原因為何？
  1. 怕遭受報復 2. 平反機會不大 3. 不夠客觀公正 4. 舉證困難
  5. 其他（請說明\_\_\_\_\_）。
- 28.考績法規定之考列丁等及一次記二大過應予免職，應由公務員懲戒委員會決定？
  1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 29.整體而言，您對現行考績制度感到滿意嗎？
  1. 非常滿意 2. 滿意 3. 無意見 4. 不滿意 5. 非常不滿意。

『第四部分』：

說明：以下是您對於自九十二年即全面實施「行政機關績效獎金制度」的看法與感受，請您在下列每一題的空格" "中勾選出一個您認為最適合您看法的答案。

- 30.您是否瞭解自九十二年即全面實施「行政機關績效獎金制度」？
  1. 非常瞭解 2. 瞭解 3. 無意見 4. 不瞭解 5. 非常不瞭解。
- 31.依照規定，本機關之績效獎金，係依預算員額，由人事費餘額中每人提撥5,000元是否合理？
  1. 非常合理 2. 合理 3. 無意見 4. 不合理 5. 非常不合理。
- 32.依照規定，「行政機關績效獎金制度」之總獎金中單位獎金佔80%、個人獎金佔20%是否合理？
  1. 非常合理 2. 合理 3. 無意見 4. 不合理 5. 非常不合理。
- 33.依照規定，「單位績效」之好壞，將「決定」本單位考績「考列甲等人數」之比例，您是否贊成？
  1. 非常贊成 2. 贊成 3. 無意見 4. 不贊成 5. 非常不贊成。
- 34.實施「行政機關績效獎金制度」，將使公務員工作更認真，並提昇「個人績效」？
  1. 非常有幫助 2. 有幫助 3. 無意見 4. 沒有幫助
  5. 非常沒有幫助。
- 35.實施「行政機關績效獎金制度」，將有助於提昇機關之「整體績效」？
  1. 非常有幫助 2. 有幫助 3. 無意見 4. 沒有幫助
  5. 非常沒有幫助。
- 36.您是否認為「行政機關績效獎金制度」，能「正確的」考核各單位的績效？
  1. 非常有可能 2. 有可能 3. 無意見 4. 沒有可能
  5. 非常沒有可能。
- 37.您是否認為政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」？（勾選“不同意”或“非常不同意”者，請跳答“第39題”）
  1. 非常同意 2. 同意 3. 無意見 4. 不同意 5. 非常不同意。
- 38.您認為政府能成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」其最主要的原因為何？
  1. 上級機關的強烈要求 2. 機關首長的支持 3. 員工的支持
  4. 民意所趨 5. 單位績效的好壞會影響考績考列甲等人數
  6. 其他（請說明\_\_\_\_\_）。
- 39.您認為如果政府無法成功的推動實施「行政機關績效獎金制度」其最主要的

原因為何？

1. 制度設計不良
  2. 績效無法有效評量
  3. 機關首長不支持
  4. 員工不支持
  5. 其他（請說明\_\_\_\_\_）
40. 您是否贊成行政機關實施績效獎金制度？
1. 非常贊成
  2. 贊成
  3. 無意見
  4. 不贊成
  5. 非常不贊成。

### 『第五部分』：

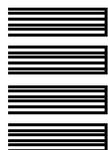
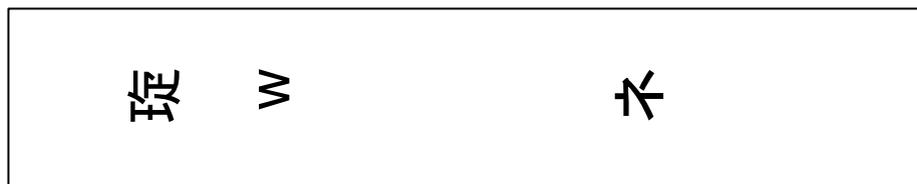
說明：以下是您的個人資料，僅作統計之用，絕不對外公開，請放心填答。

41. 性別：1. 男 2. 女。
42. 年齡：1. 25歲以下 2. 26~35歲 3. 36-45歲 4. 46-55歲  
5. 56歲以上。
43. 官等：1. 委任 2. 薦任 3. 簡任。
44. 職務性質：1. 非主管 2. 主管。
45. 教育程度：1. 國中以下 2. 高中（職） 3. 專科 4. 大學  
5. 研究所（含以上）。
46. 擔任公務人員年資：1. 5年以下 2. 6年至10年 3. 11年至15年  
4. 16年至20年 5. 21年至25年 6. 26年至30年 7. 31年以上。

**本問卷到此結束，再次感謝您的撥冗填答，請將完成之問卷，延虛線折疊裝訂後，直接寄回（郵資已付），謝謝您！**

賜教電話：04-23892253 施金山

中華郵政 2650 腹癩緞



信	回	信
廣	告	登
台	中	字
台	第	號
	0	1
	3	

免貼郵票

（請沿線折疊裝訂後寄回，免貼郵票）

附錄二、公務人員考績法（90.06.20 總統令）

- 第一條 公務人員之考績，依本法行之。
- 第二條 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。
- 第三條 公務人員考績區分如左：  
一、年終考績：係指各官等人員，於每年年終考核其當年一至十二月任職期間之成績。  
二、另予考績：係指各官等人員，於同一考績年度內，任職不滿一年，而連續任職已達六個月者辦理之考績。  
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。
- 第四條 公務人員任現職，經銓敘審定合格實授至年終滿一年者，予以年終考績；不滿一年者，如係升任高一官等職務，得以前經銓敘審定有案之低一官等職務合併計算，辦理高一官等之年終考績；如係調任同一官等或降調低一官等職務，得以前經銓敘審定有案之同官等或高官等職務合併計算，辦理所敘官等職等之年終考績。但均以調任並繼續任職者為限。具有公務人員任用資格之政務人員、教育人員或公營事業人員轉任公務人員，經銓敘審定合格實授者，其轉任當年未辦理考核及未採計提敘官職等級之年資，得比照前項經銓敘審定合格實授之年資，合併計算參加年終考績。
- 第五條 年終考績應以平時考核為依據。平時考核就其工作、操行、學識、才能行之。  
前項考核之細目，由銓敘機關訂定。但性質特殊職務之考核得視各職務需要，由各機關訂定，並送銓敘機關備查。
- 第六條 年終考績以一百分為滿分，分甲、乙、丙、丁四等，各等分數如左：  
甲等：八十分以上。  
乙等：七十分以上，不滿八十分。  
丙等：六十分以上，不滿七十分。  
丁等：不滿六十分。  
考列甲等之條件，應於施行細則中明定之。  
除本法另有規定者外，受考人在考績年度內，非有左列情形之一者，不得考列丁等：  
一 挑撥離間或誣控濫告，情節重大，經疏導無效，有確實證據者。  
二 不聽指揮，破壞紀律，情節重大，經疏導無效，有確實證據者。  
三 怠忽職守，稽延公務，造成重大不良後果，有確實證據者。  
四 品行不端，或違反有關法令禁止事項，嚴重損害公務人員聲譽，有確實證據者。
- 第七條 年終考績獎懲依左列規定：  
一 甲等：晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。  
二 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級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與一個半月俸給總額之一次獎金。  
三 丙等：留原俸級。

四 丁等：免職。

前項所稱俸給總額，指公務人員俸給法所定之本俸、年功俸及其他法定加給。

第八條 另予考績人員之獎懲，列甲等者，給與一個月俸給總額之一次獎金；列乙等者，給與半個月俸給總額之一次獎金；列丙等者，不予獎勵；列丁等者，免職。

第九條 公務人員之考績，除機關首長由上級機關長官考績外，其餘人員應以同官等為考績之比較範圍。

第十條 年終考績應晉俸級，在考績年度內已依法晉敘俸級或在考績年度內升任高一官等、職等職務已敘較高俸級，其以前經銓敘審定有案之低官等、職等職務合併計算辦理高一官等、職等之年終考績者，考列乙等以上時，不再晉敘。但專案考績不在此限。

第十一條 各機關參加考績人員任本職等年終考績，具有左列各款情形之一者，取得同官等高一職等之任用資格：

一 二年列甲等者。

二 一年列甲等二年列乙等者。

前項所稱任本職等年終考績，指當年一至十二月任職期間均任同一職等辦理之年終考績。另予考績及以不同官等職等併資辦理年終考績之年資，均不得予以併計取得高一職等升等任用資格。但以不同官等職等併資辦理年終考績之年資，得予以併計取得該併資之較低官等高一職等升等任用資格。

第十二條 各機關辦理公務人員平時考核及專案考績，分別依左列規定：

一 平時考核：獎勵分嘉獎、記功、記大功；懲處分申誡、記過、記大過。於年終考績時，併計成績增減總分。平時考核獎懲得互相抵銷，無獎懲抵銷而累積達二大過者，年終考績應列丁等。

二 專案考績，於有重大功過時行之；其獎懲依左列規定：

(一) 一次記二大功者，晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與一個月俸給總額之獎金；已敘至年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之獎金。但在同一年度內再因一次記二大功辦理專案考績者，不再晉敘俸級，改給二個月俸給總額之一次獎金。

(二) 一次記二大過者，免職。

前項第二款一次記二大功之標準，應於施行細則中明定之。專案考績不得與平時考核功過相抵銷。

非有左列情形之一者，不得為一次記二大過處分：

一 圖謀背叛國家，有確實證據者。

二 執行國家政策不力，或怠忽職責，或洩漏職務上之機密，致政府遭受重大損害，有確實證據者。

三 違抗政府重大政令，或嚴重傷害政府信譽，有確實證據者。

四 涉及貪污案件，其行政責任重大，有確實證據者。

五 圖謀不法利益或言行不檢，致嚴重損害政府或公務人員聲譽，有確實證據者。

六 脅迫、公然侮辱或誣告長官，情節重大，有確實證據者。

七 挑撥離間或破壞紀律，情節重大，有確實證據者。

八 曠職繼續達四日，或一年累積達十日者。

第十三條 平時成績紀錄及獎懲，應為考績評定分數之重要依據。平時考核之功過，除依前條規定抵銷或免職者外，曾記二大功人員，考績不得列乙等以下；曾記一大功人員，考績不得列丙等以下；曾記一大過人員，考績不得列乙等以上。

第十四條 各機關對於公務人員之考績，應由主管人員就考績表項目評擬，遞送考績委員會初核，機關長官覆核，經由主管機關或授權之所屬機關核定，送銓敘部銓敘審定。但非於年終辦理之另予考績或長官僅有一級，或因特殊情形報經上級機關核准不設置考績委員會時，除考績免職人員應送經上級機關考績委員會考核外，得逕由其長官考核。

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。

考績委員會對於擬予考績列丁等及一次記二大過人員，處分前應給予當事人陳述及申辯之機會。

第一項所稱主管機關為總統府、國民大會、國家安全會議、五院、各部（會、處、局、署與同層級之機關）、省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府及縣（市）議會。

第十五條 各機關應設考績委員會，其組織規程，由考試院定之。

第十六條 公務人員考績案，送銓敘部銓敘審定時，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分。

第十七條 （刪除）

第十八條 年終辦理之考績結果，應自次年一月起執行；一次記二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。

第十九條 各機關辦理考績人員如有不公或徇私舞弊情事時，其主管機關應查明責任予以懲處，並通知原考績機關對受考人重加考績。

第二十條 辦理考績人員，對考績過程應嚴守秘密，並不得遺漏舛錯，違者按情節輕重予以懲處。

第二十一條 派用人員之考成，準用本法之規定。

第二十二條 不受任用資格限制人員及其他不適用本法考績人員之考成，得由各機關參照本法之規定辦理。

第二十三條 教育人員及公營業人員之考績，均另以法律定之。

第二十四條 本法施行細則，由考試院定之。

第二十五條 本法施行日期，由考試院以命令定之。

本法修正條文自公布日施行。

### 附錄三、公務人員考績法施行細則（90.9.20 考試院修正）

第一條 本細則依公務人員考績法（以下簡稱本法）第二十四條規定訂定之。

第二條 公務人員年終考績，於每年年終舉行，其確有特殊情形不能如期舉行者，得由考績機關函准銓敘部同意展期辦理。但以不逾次年六月

底為限。

任用案在法定期間送審者，其考績年資，自到職之月起算；未在法定期間送審者，自任職機關送審之月起算。公務人員調任現職，經銓敘審定合格實授，於年終參加考績時，應由考績機關向受考人原任職機關，調取平時考核紀錄及其他相關資料，評定成績。

依公務人員留職停薪辦法第四條第一項第四款至第六款規定辦理留職停薪人員，由本職機關以本職辦理考績，本職機關應向辦理派出國協助友邦機關、借調機關或公民營事業機構調取平時考核紀錄及其他相關資料，評定成績。

### 第三條

公務人員年終考績，按其工作、操行、學識、才能四項分別評分。其中工作分數占考績總分數百分之五十；操行分數占考績總分數百分之二十；學識及才能分數各占考績總分數百分之十五。

考績表格式由銓敘部定之。但各機關得視業務特殊需要，另行訂定，報銓敘部備查。

### 第四條

公務人員年終考績，應就考績表按項目評分，其考績擬列甲等者，除本法及本細則另有規定應從其規定者外，並須受考人在考績年度內具有左列特殊條件各目之一或一般條件二目以上之具體事蹟，始得評列甲等：

#### 一、特殊條件：

- (一)因完成重大任務，著有貢獻，獲頒勳章者。
- (二)依獎章條例，獲頒功績、專業或楷模獎章者。
- (三)依本法規定，曾獲一次記一大功，或累積達記一大功以上之獎勵者。
- (四)對本職業務或與本職有關學術，研究創新，其成果獲主管機關或聲譽卓著之全國性或國際性學術團體，評列為最高等級，並頒給獎勵者。
- (五)主辦業務經上級機關評定成績特優者。
- (六)對所交辦重要專案工作，經認定如期圓滿達成任務者。
- (七)奉派代表國家參加與本職有關之國際性比賽，成績列前三名者。
- (八)代表機關參加國際性會議，表現卓越，為國爭光者。
- (九)依考試院所頒激勵規定獲選為模範公務人員者。

#### 二、一般條件：

- (一)依本法規定，曾獲一次記功二次以上，或累積達記功二次以上之獎勵者。
  - (二)對本職業務或與本職有關學術，研究創新，其成果經權責機關或學術團體，評列為前三名，並頒給獎勵者。
  - (三)在工作或行為上有良好表現，經權責機關或聲譽卓著團體，公開表揚者。
  - (四)對主管業務，提出具體方案或改進辦法，經採行認定確有績效者。
  - (五)負責盡職，承辦業務均能於限期內完成，績效良好，有具體事蹟者。
  - (六)全年無遲到、早退或曠職紀錄，且事、病假合計未超過五日者。
  - (七)參加與職務有關為期四週以上之訓練，其考核成績列前三名，且平時服務成績具有優良表現者。
  - (八)擔任主管或副主管職務領導有方，績效優良者。
  - (九)主持專案工作，規劃周密，經考評有具體績效者。
  - (十)對於艱鉅工作，能克服困難，達成任務，有具體事蹟，經權責機關獎勵者。
  - (十一)管理維護公物，克盡善良管理職責，減少損害，節省公帑，有具體重大事蹟，經權責機關獎勵者。
  - (十二)辦理為民服務業務，工作績效及服務態度良好，有具體事蹟者。
- 因特殊條件或一般條件各目所列優良事蹟，而獲記功一次以上之獎勵者，該優良事蹟，與該次記功一次以上之獎勵，於辦理年終考績，僅應擇一採認。

公務人員在考績年度內，有左列情事之一者，不得考列甲等：

- 一、曾受刑事或懲戒處分者。
- 二、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。
- 三、平時考核獎懲抵銷後，累積達記過以上處分者。
- 四、曠職一日或累積達二日者。
- 五、事、病假合計超過十四日者。
- 六、辦理為民服務業務，態度惡劣，影響政府聲譽，有具體事實者。

前項第五款及第一項第二款第六目有關事、病假合計之日數，應扣除請家庭照顧假及生理假之日數。

依第一項第一款第四目至第八目、第二款第三目至第五目及第七目至第十二目各目所定條件評擬甲等者或依第三項第六款情事，不得評擬甲等者，應將具體事蹟記載於公務人員考績表備註及重大優劣事實欄內，提考績委員會從嚴審核。

第五條 (刪除)

第六條 受考人所具條件，不屬第四條及本法第六條所列舉甲等或丁等條件者，由機關長官衡量其平時成績紀錄及獎懲，或就其具體事蹟，評定適當考績等次。

受考人兼具第四條及本法第六條所列舉甲等及丁等條件者，除其獎懲已依本法第十二條規定相互抵銷者外，由機關長官視情節，評定適當考績等次。

第七條 依本法第三條第二款規定應另予考績者，關於辦理其考績之項目、計分比例、考績列等標準及考績表等，均適用年終考績之規定。

在同一考績年度內先後任兩個不同官等職務，分別各達六個月者，除合於本法第四條規定辦理年終考績者外，應僅以高官等職務辦理另予考績一次為限。

另予考績，於年終辦理之。但辭職、退休、資遣、死亡或留職停薪者得隨時辦理之。

在同一考績年度內再任人員，除已辦理另予考績者外，其再任至年終已達六個月者，得於年終辦理另予考績。

轉任教育人員、公營事業人員或其他公職者，如其轉任前之年資，未經所轉任機關併計辦理考績、考成或考核者，得由轉任前之機關予以查明後，於年終辦理另予考績。

第八條 依法權理人員，以經銓敘部依其所具任用資格審定之職等，參加考績。

調任同官等低職等職務，仍以原職等任用人員，以原職等參加考績。

第九條 依本法給與之年終考績獎金，或另予考績獎金，均以受考人次年一月之俸給總額為準。專案考績獎金，以主管機關核定當月之俸給總額為準。但非於年終辦理之另予考績獎金，以最後在職月之俸給總額為準。

因職務異動致俸給總額減少者，其考績獎金之各種加給均以所任職務月數，按比例計算。

因國內外駐區互調人員，其年終或另予考績獎金均以當年度國內外服務月數，按比例計算，不適用前二項之規定。

依公務人員留職停薪辦法第四條第一項第四款至第六款規定辦理留職停薪人員，其考績獎金由辦理派出國協助友邦機關或借調機關

(構) 按其考績結果，以受考人 次年一月俸(薪)給總額為準發給。

第十條

公務人員調任同官等較低職等職務，仍以原職等任用，其俸級不予晉敘者，年終考績列甲等給與二個月俸給總額之一次獎金，列乙等給與一個半月俸給總額之一次獎金。

經懲戒處分受休職、降級、減俸或記過人員，在不得晉敘期間考列甲等或乙等者，不能取得升等任用資格。

第十一條

本法第十條所稱不再晉敘，指考績列甲等或乙等者，依本法第七條規定應晉之俸級不予晉敘而言。但考績獎金仍應照發。

第十二條

(刪除)

第十三條

本法第十二條第一項第一款所稱平時考核記大功、記大過之標準，依左列規定：

一、有左列情形之一者，一次記一大功：

- (一)執行重要政令，克服艱難，圓滿達成使命者。
- (二)辦理重要業務，成績特優或有特殊績效者。
- (三)搶救重大災害，切合機宜，有具體效果者。
- (四)對於重大困難問題，提出有效方法，順利予以解決者。
- (五)在惡劣環境下，盡力職務，圓滿達成任務者。

二、有左列情形之一者，一次記一大過：

- (一)處理公務，存心刁難或蓄意苛擾，致損害機關或公務人員聲譽者。
- (二)違反紀律或言行不檢，致損害公務人員聲譽，或誣陷侮辱同事，有確實證據者。
- (三)故意曲解法令，致人民權利遭受重大損害者。
- (四)因故意或重大過失，貽誤公務，導致不良後果者。
- (五)曠職繼續達二日，或一年內累積達五日者。

各主管機關得依業務特殊需要，另訂記一大功、一大過之標準，報送銓敘部核備。

嘉獎、記功或申誡、記過之標準，由各機關視業務情形自行訂定，報請上級機關備查。

依本條規定記一大功、一大過者，於送銓敘部備查時，應詳述具體事實。

第十四條

本法第十二條第一項第二款所稱專案考績一次記二大功，以有左列情形之一者為限：

- 一、針對時弊，研擬改進措施，經採行確有重大成效者。
- 二、對主辦業務，提出重大革新具體方案，經採行確具成效者。
- 三、察舉不法，維護政府聲譽或權益，有卓越貢獻者。

四、適時銷弭意外事件，或重大變故之發生，或已發生而措置得宜，能予有效控制，免遭嚴重損害者。

五、遇案情重大案件，不為利誘，不為勢劫，而秉持立場，為國家或機關增進榮譽，有具體事實者。

依本條規定一次記二大功及本法第十二條規定一次記二大過之專案考績，應引據法條，詳述具體事實，經由主管機關核定後，送銓敘部銓敘審定。

第十五條 本法第十二條第一項第一款所稱平時考核獎懲得互相抵銷，指嘉獎、記功、記大功與申誡、記過、記大過得互相抵銷。

前項獎懲，嘉獎三次作為記功一次；記功三次作為記一大功；申誡三次作為記過一次；記過三次作為記一大過。

第十六條 公務人員平時考核，應併入年終考績增減總分。嘉獎或申誡一次者，考績時增減其總分一分；記功或記過一次者，增減其總分三分；記一大功或一大過者，增減其總分九分。增減後之總分，超過一百分者，仍以一百分計。

前項增分或減分，應於主管人員就考績表項目評擬時為之。

第十七條 本法第十三條所稱平時成績紀錄，指各機關單位主管應備平時成績考核紀錄，具體記載屬員工作、操行、學識、才能之優劣事實。其考核紀錄格式，由各機關視業務需要，自行訂定。

各機關單位主管對其屬員之平時考核應依規定確實辦理，其辦理情形列入該單位主管年終考績參考。

第十八條 各機關辦理公務人員考績，應由人事主管人員查明受考人數，並分別填具考績表有關項目，送經單位主管，檢同受考人全年平時成績考核紀錄，依規定加註意見後，予以逐級評分簽章，彙送考績委員會初核。

第十九條 機關長官覆核所屬公務人員考績案，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。

本法第十四條第二項所稱有關人員，指受考人、受考人之主管，及其他與該考績案有關之公務人員而言。

本法第十四條第三項所稱陳述及申辯，機關應以書面通知當事人以書面或言詞為之，並列入考績委員會議紀錄。

第二十條 各機關公務人員年終考績辦理後，應按官等編列清冊及統計表，併送主管機關核定；考績案經主管機關核定，並轉銓敘部銓敘審定。其中考列丁等者，應檢附其考績表。統計表亦得由主管機關彙總編送，年終之另予考績應另列清冊。

前項考績清冊及統計表格式，由銓敘部定之。

各機關依主管機關核定之考績清冊附入該機關給與清冊送審計機關查考。

- 第二十一條 年終考績案經各主管機關核定後，送達期限，由銓敘部按照實際情形規定之，至遲不得逾次年三月。但依第二條第一項規定展期辦理者，不在此限。
- 上級機關核轉或核定下級機關考績案時，如發現其有違反考績法規情事者，應退還原考績機關另為適法之處理。
- 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。考績列丁等或專案考績一次記二大過免職者，應附記處分理由及不服處分者提起救濟之方法、期間、受理機關等相關規定。
- 第二十二條 銓敘部依本法第十六條規定，對公務人員考績案，如發現有違反考績法規情事，於退還原考績機關另為適法之處理時，或主管機關依本法第十九條規定，查明各機關辦理考績人員有不公或徇私舞弊情事，通知原考績機關對受考人重加考績時，原考績機關應於文到十五日內處理。逾限不處理者，其主管機關必要時得調卷或派員查核；對其考績等次、分數或獎懲，得逕予變更。
- 第二十三條 (刪除)
- 第二十四條 依本法第十八條規定應先行停職人員，由權責機關長官為之；被先行停職人員，如其後准予復職，應補發其停職期間俸給，其任職年資並予繼續計算。
- 前項復職人員，在考績年度內停職期間逾六個月者，不予辦理該年考績。
- 依公務員懲戒法先行停職後，准予復職者之任職年資及考績，比照前二項規定辦理。
- 第二十五條 各機關或受考人於收受考績通知後，對考績等次以外之其他原因，如有疑義時，得於收受通知之次日起三個月內詳敘理由，檢附有關證明文件，由服務機關造具更正清冊，報送主管機關重行核定並送銓敘部銓敘審定。
- 第二十六條 應屆辦理考績期間，人事主管人員未向機關長官簽報辦理考績者；或機關長官據報而不予辦理者；或不依第二十一條規定期限辦理者；均以遺漏舛錯論。
- 第二十七條 本細則自發布日施行。

## 附錄四、行政院暨地方各級行政機關九十二年實施績效獎金計畫

### 一、目的：

行政院為強化績效管理制度，提高為民服務及施政品質，鼓勵機關增進施政效能，特訂定實施績效獎金計畫(以下簡稱本計畫)。

## 二、依據：

行政院核定之「全國行政革新會議結論行動方案」其中「行政文化議題總結報告二、具體建議：(二)調整行政管理措施：改革考績制度及實施績效獎金制度等作法，強化政府績效管理制度。」

## 三、適用對象：

行政院暨地方各級行政機關年度總預算所列員額及年度進行中經核准增加員額之現職公務人員(含駐衛警、技工、工友、聘用、約僱人員)；至各機關所屬臨時、額外人員，則由機關自行衡酌納入。

## 四、績效獎金發給種類：

- (一) 機關首長績效獎金：行政院各部、會、處、局、署及省、直轄市、縣(市)、鄉(鎮、市)各級行政機關得依據其所屬機關績效評核結果，分三級以上等第發給其所屬機關首長績效獎金。
- (二) 單位績效獎金：各機關得依據其內部一級單位(含任務編組)之績效評核結果，分三級以上等第發給單位績效獎金。
- (三) 個人績效獎金：機關首長得依據所屬員工之特殊績效或平時考核結果，即時發給個人績效獎金。

## 五、績效獎金經費來源及額度：

- (一) 經費來源：在各機關年度預算人事費項下勻支。
- (二) 經費額度：按各機關預算員額，以每人每年度最高新台幣五千元以內計算為限。  
各機關內經行政院核定支領獎金有案之人員(如警察人員工作獎金、各醫療院所醫療獎勵金、工程獎金、不開業獎金、稅務獎勵金、．．．等)，不列入計算。

## 六、績效評核方式：

### (一) 團體績效評核：

1. 為促進國家發展，提昇機關業務績效、落實組織及員額合理化、節約經費支出，行政院各部、會、處、局、署應依行政院所屬各機關施政績效評估要點規定，依據其組織、功能、職掌及重要業務推展之需要，規劃國家整體發展願景，擬定中程施政目標與年度施政目標，陳報行政院列管並據以辦理年度施政績效考

核。

2. 為強化政府績效管理制度，提昇行政績效與為民服務品質，行政院暨地方各級行政機關應依據其施政計畫擬定施政總目標、績效目標（機關內部一級單位應設定單位績效目標，附屬機關應設定機關績效目標）及績效評核指標，並選擇使用行政院所屬各機關施政績效評估要點之績效評估工具或其他績效管理工具（如目標管理），於九十二年十二月十五日前，就其內部一級單位及其所屬機關間之績效完成評比分等為原則。

#### （二）個人績效評核：

各機關應依據其各單位績效目標分列所屬員工之個人工作項目，並依公務人員考績法及行政院暨所屬各機關公務人員平時考核要點之規定覈實辦理平時考核，據以發給個人績效獎金，或於員工具有下列特殊績效之一者，即時發給個人績效獎金：

1. 依據施政計畫訂定客觀及量化之具體績效指標，且超越目標達成率百分之十以上者。
2. 執行重要政令，績效卓著者。
3. 對於主辦業務能創新思考，提出具體改進措施，具有重大績效者。
4. 適時消弭意外事件或搶救重大災害，有具體成果者。
5. 對於重大困難問題，提出有效方法，予以順利解決者。
6. 善用民間資源、促進民間參與公共建設、運用志工或推動機關業務委外作業等，有具體績效者。
7. 辦理招商投資業務，有具體成果者。
8. 運用革新技術、方法或管理措施，具體開源或節流，績效顯著者。

#### 七、績效評核結果：

##### （一）團體績效：

各機關就所屬機關間及內部一級單位間之績效評比分等，作為下列績效評核結果之依據：

1. 評定所屬各機關及內部一級單位年終考績考列甲等人數比例。
2. 按所屬機關績效考核等第發給其首長績效獎金。
3. 各機關得就其內部一級單位之績效評比結果分三級以上等第發給單位

績效獎金。

(二) 個人績效

各機關依據個人工作績效，由首長衡酌貢獻程度評定其年終考績及發給個人績效獎金。

八、績效獎金數額：

各機關每年計算勻用之績效獎金數額，其中百分之八十作為單位績效獎金；其餘百分之二十作為個人績效獎金，當年度未核發之餘額可流為單位績效獎金。

其發給數額如下：

- (一) 機關首長績效獎金：最高不得超過新台幣八萬元，並於各該機關績效獎金經費額度內勻支。
- (二) 單位績效獎金：獲獎單位應衡酌所屬成員個人貢獻程度及工作績效依常態分配原則分三級以上等第支給為原則，不得平均分配。
- (三) 個人績效獎金：全年度最高不得超過新台幣五萬元，受獎人數以不超過各機關員工總人數十分之一為限。

九、機關首長或獲分配單位績效獎金之機關內一級單位之所屬人員有下列情形者，不得發給或參與分配績效獎金：

各機關平時考核累積記過達三次或一次記一大過或年終考績列丙等或依公務員懲戒法受記過以上懲戒處分之人員。另各機關臨時、額外、約聘僱、職務代理人，得由各機關衡酌違反規定事實比照辦理。

十、本計畫實施方法：

- (一) 各機關應組成績效評估委員會審核訂定績效考評作業規定（施政總目標、績效目標、績效評估指標）及績效獎金發給規定，並應陳報上級機關備查。
- (二) 行政院各部、會、處、局、署及省、直轄市、縣(市)、鄉(鎮、市)各級行政機關對於所屬機關之績效獎金相關作業規定，應要求確實依照本計畫規定之績效評估方式，設定其具體之績效目標，並嚴予查核。
- (三) 為加強授權，各機關單位績效獎金及個人績效獎金應分別審酌整體施政績效及個人工作績效發給之。其中單位績效獎金之發給，由各機關績效評估委員會於年終參據行政院列管施政計畫之自評結果及所屬單位績效進行績效評估後，送

請機關首長核定後發給；個人績效獎金由機關首長於年度進行中，審酌個別員工之特殊績效或平時考核結果，即時發給之；或由單位主管提報績效評估委員會(或考績委員會)通過後，送請機關首長核定發給。員工對於評核結果認為不當，得向服務機關或上級機關提出申訴。

(四) 各機關如未設置內部單位或人數較少，致不易辦理績效評估者，應由其上級機關予以整合並統籌辦理實施績效獎金之相關事宜。

十一、本獎金之發給，不得有平均或輪流分配或挪作補償考績獎金等不當作法，本計畫實施期間，行政院人事行政局得隨時會同有關機關組成訪查小組，實地瞭解辦理情形。年度進行中，如經訪查發現未依規定執行或績效不彰者，得要求各機關立即改正或酌減其績效獎金計算額度，並追究責任，予以公告。

十二、軍事機構人員之績效獎金實施計畫，得依陸海空軍獎勵條例第二條及第七條規定，參酌本計畫之要旨，由國防部自行訂定實施計畫。

十三、各級公立學校職員之績效獎金制度得參照本計畫規定辦理；教師之績效獎金制度由教育部另行擬訂實施計畫陳報行政院核定後實施。

十四、法務部所屬各級檢察機關得自行參照本計畫之規定辦理。

十五、地方各級民意機構得自行參照本計畫之規定辦理。