

# 我國公務人員考績制度之研究與改革

歐陽修、潘振雄

E-mail: 8515768@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

時代潮流之演變，各種制度亦需不斷去改革與創新，以適應不同時代的內在環境或外在環境。本文針對現行我國公務人員考績制度，自民國七十五年公佈實施，並於七十九年再修正部份條款，距今亦有六年之多，未曾再修正，是否符合現行政府機關需要以及應予改革或創新，值得商榷。本文撰寫動機起源現行公務人員考績制度在實務運作過程或制度之內容，往往是關係公務人員權益匪淺，又考績制度良窳亦是激勵員工士氣關鍵所在，撰寫本文之前先收集歐美等先進國家之考績制度與本國之考績制度相互比較，以求考績制度之合理化與人性化，並參酌中外學者提出考績設計模式去探討考績在實務運作之困境所在，並對本省之省級、縣級、鄉鎮級等三十五個政府機關之公務人員做書面問卷調查分析。本論文問卷包括：(一)個人背景資料分析(二)公務人員對整體考績之感受(三)行政機關內考績運作情形分析(四)調查公務人員對考績制度需要改革之處。最後依據調查內容做變異數分析(ANOVA)及Scheffe統計表，得知目前考績制度主要缺失計有：(一)平時考核未能落實(二)考評者主觀意識濃厚(三)受評者參與有限(四)考績等第分數劃分有待商榷(五)考績功能缺乏多元化(六)機關首長權限過大(七)公務人員考績救濟不足等多項，針對這些缺失提出下列改革建議：(一)健全平時考核，落實考績制度(二)考評項目彈性設計(三)考績獎金併入年終獎金或過年加發獎金(四)取消考績分數之規定，並將考績分為甲乙丙三等次(五)健全考評人員訓練(六)擴大員工參與權(七)強化考績功能多元化(八)限制機關首長考績變更權(九)提高考績會非主管委員之比例(十)改進併資考績之規定(十一)考績救濟司法化(十二)增訂主管不實考評之連帶責任。本文最後提出未來考績制度趨勢：(一)考績系統化(二)考績人性化(三)考評多元化(四)考績民主化(五)考績效率化等五大方向作為考績制度修改方針。

關鍵詞：考績

## 目錄

封面內頁	簽名頁	摘要
	i i i 致謝	v
目錄	v i 圖目錄	v
i i 表目錄	x i v 第一章 緒論	
1 第一節 考績之概念	1 第二節 研究動機與目的	2 第
三節 研究範圍與限制	3 第四節 本文研究架構	4 第二章 文獻
探討	6 第一節 我國考績制度之沿革	6 第二節 我國考績制
度之要點及程序	7 第三節 考績制度之功能	1 3 第四節 中外考績之比較
	1 5 第三章 考績設計模式與研究方法	1 9 第一節 考績模式
	1 9 第二節 考績之困境	2 8 第三節 考績與激勵士氣
	3 0 第四節 研究方法	3 5 第四章 我國公務人員考績制度調查分
析	3 8 第一節 調查實施與內容	3 8 第二節 公務人員對考績制度整體感受之
變異數分析 - 4 1 第三節 行政機關內考績實務運作情形之變異數分析 - 4 9 第四節 公務人員對考績制度之改革變異數分		
析	8 8 第五節 公務機關實務運作與制度改革之相關分析	1 1 0 第五章 結論與建議
	1 1 4 第一節 研究結論	1 1 4 第二節 改革建議
	1 1 7 第三節 未來考績制度趨勢	1 3 1 參考書目
	1 3 6 一、中文部份	1 3 6 二、英文部分
	1 3 9 附錄、問卷 我國公務人員考績制度之研究與改革	1 4 2

## 參考文獻

中文部份 1. 傅肅良 各國人事制度 三民書局印行 民83.6 70-384 2. 王忠誠 公務人員考績制度 公保月刊 第31卷第17期33-34 民79.1 3. 施能傑 考績謬誤的類型與原因 行政管理論文選輯第七輯 銓敘部 民82.5 301-333 4. 張潤書 行政學 三民書局 民78.9 563-564 5. 林東明 中外考績制度之比較研究 人事行政 第六十六期 11-12 6. 李華民 各國人事制度 五南出版社 民82.4 7. 葉長明 改革公務人員考績制度以提升行政效率 銓敘與公保月刊第三期第一頁 民80.7 8. 陳國嘉 如何考核績效 遠流出版社 民81.2 9. 中國人事行政會 如何落實公務人員考績制度之研

究 14 民81.7 10. 考選週刊 考績法新修正方向之省思 民84.10 3 11. 謝添進 建立公務人員申訴制度之研究 人事月刊 102期21頁 民83.2 12. 許濱松 改進考績激勵士氣 行政管理論文選輯第二輯 銓敘部 民76.12 247-254 13. 傅肅良 人事行政學 三民書局印行 民84.1 367-409 14. 許南雄 人事行政學 南鼎文化出版社 203-233 民83.5 15. 丁逸豪 企業人事管理 五南出版社 431-439 民83.10 16. 許是祥譯 Gary Dessler原著 企業管理 前程企業管理公司 313-341 民84.5 17. 陶文祥譯 David Goos著 人力資源管理 五南出版社 90-107 民84 18. 趙其文 人事行政學 華泰書局 341-406 民85.3 19. 李茂興譯 Gary Dessler原著 人事管理 曉園出版社 413-439 1992.4 20. 林欽藥 人事管理 前程企業管理公司 429-450 民84.6 21. 佐藤遠夫 國家公務員制度 第六次改訂版 學楊書局 平成三年六月 31-34 22. 方世榮編譯 人力資源管理 華泰書局印行 289-290 民84.1 23. 魏文東著 企業經營與管理 傳文書局 113-121 民84.8 24. 李田樹編譯 管理學 天衣圖書公司 529-539 民85.1 英文部分 1. Jay M.Shnfritz,et.al.,personnel Management in Government:politics and process,4th ed(New York:Marcel Dekker,Inc,1992),pp.504-505 2. Betsy Jacobson and Beverly L.Kaye,Career Development and Performance Appraisal :Takes Two to Tango,personnel 63(1),1986:26-32 3. Terry R.Lowe,Eight ways tp Ruin a performance Review ,Personnel Journal,65(1).1986:60-62 4. Edwin A.Locke,David M.Schweige,and Garry P.Latham,Partipation in Decision Making:When it should be used,Organizational Dynames,1986,65-79 5. Journal official de la Republique Francaise,Statut General des Fonctionnaires de L'etat 1-2 Direction des Journaux officials,1990,1-94 6. R.S.Schuler,personnel and Human Resource Management,3rd ed.(New York:West publishing Company,1987),P212-213 7. Albert C.Hyde,Performance Appraisal in the post reform Era,Public personnel Management,Vol.11,No.4,(Winter,1982),P297 8. Shin.N.J.1991,The Antecedents and consequences of Job Involvement:A Case of the Taipei Municipal Government.Unpublished Doctoral Dissertation,University of pittsburgh 9. U.S.Merit Systems protection Board,performance Management and Recognition System:Linking pay to performance(washing to n,D.C:MSPB,1987) 10. Waldman,D.A.,and B.J.,Avolio,1991.,Race Effects in performance,and perience,Journal of Applied psychology,76,P897-901 11. K.Davis&J.W.Newstrom,Human Behavior at work,8th.,N.Y.McGraw,1989,P155 12. H.Koontz&H.Weihrich,Essentials of Management,5th.ed.,McGram-Hall,op-cit.,1990,P250-251 13. Organization of the U.S. Office of personnel Management,1981 14. R.Prestnhs,Public Administration,6th.ed.,N.Y.The Ronald Press Company,1975,P243 15. O.G.Stahl,op.cit.,P259-260 16. D.H.Rosebloom,public Administration,2nd.ed.,N.Y.Random House,Inc.,1989,P211 17. Labor Letter,The wall street Journal,Dec.22,1987,P1,quoted by W.F.Cascio,in Managing Human Resources,3rd ed.,N.Y.:McGraw-Hill,Inc.,1992,P267