

# 我國地方公務人員績效評估制度之研究

蔡世琛、謝雅惠、邴傑民

E-mail: 9125531@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

隨著國內政治民主化改革腳步向前邁進、經濟自由化的推動，及民眾自主權益意識高漲的同時，要求政府行政機關改革聲浪的訴求，也源源不絕湧向政府各部門，而改革的成敗關鍵在於人，而能把人力資源發揮到最境界在於績效評估制度是否得當。故本文藉由各種研究方法去探討目前我國地方公務人員績效評估制度之優勢與劣勢，讓我國公務員行政效率能為國家競爭力產生加分的效果。著名恐龍電影「侏儸紀公園」演員對話中有一句引人省思的名言-「每一種生命都有其出路」(every life will find way out)。而公務人員績效評估制度的變革既然已經成為不得不然的政府改造運動，那麼如何為政府部門公務人員績效評估制度找尋出路呢？本論文從文獻資料分析法、比較研究法等二種社會科學研究方法為基礎，進行我國地方公務人員績效評估制度之研究，以找出最佳的「中國式公務人員績效評估模式」。經研究發現，現行我國地方公務人員績效評估在制度面及實務面的各項法規，雖立意良好，但在「上有政策、下有對策」的官場文化消極應對下，產生許許多多足與績效評估精神背道而馳的事情發生，諸如考績採輪流及新進與升遷者優先考列乙等...等皆是，這些鄉愿的作法，引起相當多組織內部動盪不安與成員間紛爭的後遺症。績效評估制度本身設計與運用不當時，組織未蒙其利反受其害，故本論文經運用各種研究方法，總結出目前績效評估制度需修正各種具體建議，作為主管機關推動時的重要參考資訊，期能建立現代化的文官體制，落實為民服務的最高目標。

關鍵詞：績效評估，考績，激勵，效能

## 目錄

第一章 緒論--P1 第一節 研究背景--P1 第二節 研究動機--P2 第三節 研究目的--P7 第四節 研究範圍--P9 第五節 名詞界定--P9 第二章 文獻探討--P15 第一節 績效評估理論的演進--P15 第二節 績效評估相關理論--P18 第三節 績效評估的模式與方法--P30 第四節 績效評估的目的與功能--P41 第五節 績效評估的謬誤--P47 第六節 影響考績的因素--P51 第七節 績效評估制度未來的發展趨勢--P53 第三章 研究方法與架構--P56 第一節 研究架構--P56 第二節 研究方法--P56 第三節 研究限制--P59 第四章 我國現行公務人員績效評估制度探討--P60 第一節 我國歷代公務人員績效評估制度之簡述--P60 第二節 我國現行公務人員績效評估制度之沿革--P79 第三節 我國公務人員現行績效評估制度簡介--P82 第四節 我國辦理地方公務人員績效評估作業概況--P89 第五節 我國現行推動公務人員績效獎金作業簡介--P100 第五章 各國公務人員績效評估制度之介紹--P128 第一節 美國公務人員績效評估制度--P128 第二節 英國公務人員績效評估制度--P131 第三節 法國公務人員績效評估制度--P134 第四節 日本公務人員績效評估制度--P138 第五節 各國公務人員績效評估制度之特色--P142 第六節 各國公務人員績效評估制度與我國之比較--P145 第六章 結論與建議--P150 第一節 研究發現--P150 第二節 研究建議--P156 第三節 研究結論--P173 第四節 後續研究方向--P175 參考文獻--P177 壹、中文部分--P177 附 錄--P184 壹、公務人員考績法--P184 貳、行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫--P191 參、公務人員年終考績表--P197 肆、公務人員平時成績考核記錄表--P199

## 參考文獻

壹、中文部分 1、LAWRENCE S. KLEIMAN 著，劉秀娟、湯志安譯，民國87年10月初版，人力資源管理 - 取得競爭優勢之利器，台北市，揚智文化出版股份有限公司。 2、RICHARD M. STEERS著，韓經綸譯，民國83年1月初版，組織行為學導論，台北市，五南圖書出版有限公司。 3、ROBERT KREITNER, ANGELO KINICKI著，葉忠達、林文政、梁綺華合譯，民國86年9月初版，組織行為第三版，台中市，滄海書局。 4、STEPHEN P. ROBBINS著，李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，民國83年9月初版，組織行為學，台北市，華泰文化事業有限公司。 5、SUSAN E. JACKSON & RANDALL S. SCHULER 合著，吳淑華譯，民國90年2月七版，人力資源管理 - 合作的觀點，台北市，滄浪書局。 6、中國人事行政學會，民國81年，如何落實公務人員考績制度之研究，台北。 7、王有仁著，民國83年3月，各國人事制度，台北市，高點文化事業有限公司。 8、考試院考銓叢書指導委員會主編，民國72年，中華民國銓敘制度，台北，正中書局。 9、考試院編印，民國88年3月，考銓精選輯第一輯，台北市，考試院。 10、何永福、楊國安合著，民國82年2月初版，人力資源策略管理，台北市，三民書局股份有限公司。 11、吳定、張潤書、陳德禹等編著，民國78年9月，行政學下冊，台北市。 12、吳美連、林俊毅合著，民國86年9月二版，人力資源管理 - 理論與實務，台北市，智勝文化事業有限公司。 13、吳淑華、黃曼琴譯，RANDALL S. SCHULER著，民國87年8月，人力資源管理（第五版），台北市，滄海書局。 14、吳復新編著，民國86年8月，人力資源管理，台北縣，國立空中大學。 15、李正綱、黃金印合著，民國90年6月初版，人力資源管理 - 新世紀的觀點，台北縣，前程企業管理 有限公司。

16、李明輝，民國82年6月，考績制度運作與組織成員對考績接受認知之探討 - 一公營企業個案實證研究，國立中山大學企業經營研究所碩士論文。 17、李政憲，民國90年2月，我國地方公務人員升遷激勵之研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。 18、李飛鵬著，現民國85年，行考銓法規沿革及釋例，台北。 19、李廣訓著，民國77年，各國人事制度，台北，五南書局。 20、沙克強編著，民國87年，合理化人事考核，台北，瑞霖企業管理顧問有限公司。 21、林能敬編譯，DONALDL & KIRKPATRICK 著，民國77年5月，績效考核與輔導實務（第四版），台北市，清華管理科學圖書中心。 22、邱創煥著，民國82年3月，文官制度論叢，台北市，中華民國國家發展策進會。 23、孫本初，民國87年，公共管理，著者自印。 24、徐克成，民國82年6月，績效評估與其他人力資源管理功能結合及其相關因素之研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。 25、翁明耀著，民國89年1月初版，各國人事制度，台北市，高點文化事業有限公司。 26、高嘉駿，民國89年6月，國軍考績績序彙整模式之探討，國防管理學院碩士論文。 27、張火燦，民國86年1月，策略性人力資源管理，台北市，揚智文化事業股份有限公司。 28、許南雄著，民國81年9月，各國人事制度，台北市，商鼎文化出版社。 29、許南雄著，民國82年3月，人事行政學，台北市，商鼎文化出版社。 30、郭崑謨等著，民國85年1月初版，人事管理，台北縣，國立空中大學。 31、傅肅良著，民國70年2月，各國人事制度，台北，三民書局。 32、葉至誠、葉立誠合著，民國89年7月，研究方法與論文寫作，台北市，商鼎文化出版社。 33、賈鵬舉編著，民國89年3月，各國人事制度，台北市，千華圖書出版事業有限公司。 34、彰化縣政府編，民國90年，行政院暨所屬各級行政機關推動績效獎金制度作業手冊。 35、趙其文著，民國82年2月初版，人事管理（全），台北市，華視文化事業股份有限公司。 36、趙其文編著，民國82年2月初版，人事管理，台北市，華視文化事業股份有限公司。 37、銓敘部主編，民國82年5月，行政管理論文選輯第七輯，台北市，銓敘與公保月刊社。 38、銓敘部編，民國83年，銓敘行政報告書。台北。 39、歐陽修，民國85年6月，我國公務人員考績制度之研究與改革，大葉大學事業經營研究所碩士論文。 40、潘清泉，民國83年2月，人事考核：評價與培育 - 人才活性化實務，台北，超越企業管理顧問有限公司。 41、鍾起岱著，民國87年，中國政府計劃制度，台北，象形文化出版事業股份有限公司。 42、鐘金玉，民國89年6月，公務人員績效考核公平與工作態度之研究 - 以高雄市政府所屬警察、醫療、稅務人員為對象，中山大學碩士論文。 43、王餘厚，民國80年2月，人事行政，第96期。 44、任可怡著，民國91年2月，以成果為導向的績效衡量制度 - 美國聯邦公務人員公務人員績效衡量制度評述，人事月刊，第198期。 45、江斌玉，民國81年11月，世界主要國家退伍軍人輔導制度之比較，展望雜誌。 46、林文燦，民國90年10月，績效待遇制度的在地化 - 公部門實施績效待遇制度出路，人事月刊，第194期。 47、林海青，民國86年1月，南投，人力發展月刊社，第46期。 48、美國政府績效評估過程模式。 49、香港政府「績效評估、步步為營」手冊。 50、銓敘部編，民國84年9月4日，84年全國人事主管會報中心議題。 貳、英文部分 1、ARMSTRONG, M. AND BARON, A. 1998., PERFORMANCE MANAGEMENT HANDBOOK. IPM, LODON. 2、BERNARDIN, H. J. AND R. W. BEATTY. 1984, PERFORMANCE APPRAISAL: ASSESSING HUMAN BEHAVIOR AT WORK. BOSTON, MA: KENT. 3、C. J. FOMBRUM & R. L. LAND "STRATEGIC ISSUES IN PERFORMANCE APPRAISAL: THEORY AND PRACTICE", PERSONNEL 60:28, NOV-DEC. 1983, P15-17. 4、CASCIO, W. F. ,(1922).MANAGING HUMAN RESOURCE: PRODUCTIVITY,QUALITY OF WORK LIFE,PROFITS.NEWYORK: MCGRAW-HILL. 5、D. H. ROSEBLOOM, PUBLIC ADMINISTRATION, 2ND. ED., N.Y. RANDOM HOUSE, INC., 1989. 6、DECOTIIS, T. A AND A PETIT. 1978, THE PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS: A MODEL AND SOME TESTABLE PROPOSITIONS, ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, P635-645. 7、DENISI, A. C., T. P. CAFFERTY, AND B. M. MEGLINO, 1984, A COGNITIVE VIEW OF THE PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS: A MODEL AND RESEARCH PROPOSITIONS, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE P360-390. 8、FELDMAN, J. M. 1981, BEYOND ATTRIBUTION THEORY: COGNITIVE PROCESS IN PERFORMANCE APPRAISAL, JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, P127-148. 9、GARDNER W & MARTINKO, M (1988). IMPRESSION MANAGEMENT: AN OBSERVATIONAL STUDY LINKING AUDIENCE CHARACTERISTIC WITH VERBAL SELF-PRESENTATION ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. 10、ILGEN, D, BARNES-FARRELL, J., & MCKELLIN, D. (1993) .PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS RESEARCH IN THE 1980S: WHAT HAS IT CONTRIBUTED TO APPRAISALS IN USE. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PROCESSES, 54(3). 11、K. DAVIS & J. W. WESTROM, HUMAN BEHAVIOR AT WORK, 8TH. , N. Y. MC GRAW, 1989. 12、LEE, C. (1985). INCREASING PERFORMANCE APPRAISAL EFFECTIVENESS: MATCHING TASK TYPES, APPRAISAL PROCESS, AND RATER TRAINING. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW. 13、LOWE, T. R. 1986, EIGHT WAYS TO RUIN A PERFORMANCE REVIEW, PERSONNEL JOURNAL, P60-61. 14、SAAL, F. E, R. G. DOWNEY, AND M. A. LAHEY, 1980, RATING THE RATINGS: ASSESSING THE PSYCHOMETRIC QUALITY OF RATING DATA , PSYCHOLOGICAL BULLETIN, P413-428.