

# 績效管理

## 以考績法的改革為例

98.8.17 講於國家文官培訓所「98 年度初任各官等主管職務人員管理才能發展」班

### 壹、前言

從每年公務人員考試的及格率那麼低<sup>1</sup>，再加上普遍存在著「高資低考」的情形來看，可見成為公務人員的門檻甚高，可以合理地判斷，我們的公務人員在剛剛進入政府工作時，都相當的優秀，也可能都有滿腔熱情要為國、為民服務。但是，我們的文官制度沒有提供他們一個發揮熱情、創意的環境，也沒有協助公務人員成長，以致於進入公門幾年之後，就意志消沉，變得保守和消極，這種情形使得政府的效率和效能未能提昇，難怪有媒體形容官僚體系像個「黑洞」<sup>2</sup>或「泥沼」<sup>3</sup>。

英特爾（Intel）前總裁安迪葛洛夫（Andrew S. Grove）曾說，現在是《十倍速時代》（Only the Paranoid Survive），我們置身於成功與失敗都以 10 倍速進行的時代。在這個快速變

---

<sup>1</sup> 近 6 年來公務人員考試及格率大約在 6-7% 之間。

<sup>2</sup> 楊瑪利，〈探鑽文官體系的黑洞〉，《天下雜誌》政府再造特刊，1994 年 11 月 15 日。

<sup>3</sup> 楊艾俐，〈台灣文官陷入泥沼〉，《天下雜誌》，403 期，2008 年 8 月 13 日，頁 143。

遷、競爭的時代裡，如果不能與時俱進，很快就會被超越、被淘汰。偏偏文官是永業保障，即使被超越了，甚至該淘汰了，卻仍然還能保有這一份工作，也因此公務職位被視為「鐵飯碗」，是打不破的。這種情形外國也有，美國 1978 年文官改革法（Civil Service Reform Act of 1978）的原因之一，就是由於文官受到太多保障，不易辭退不稱職、績效不佳的員工，最後只好將這種人通通送到所謂“火雞園”（turkey farm）部門，火雞園是指事情很少也不太重要的單位，不至於發生大紕漏。上述情形便是公務體系績效不佳的最大根源。

我國政府績效不佳的具體證據表現在國際競爭力的落後、表現在人民對於公務人員服務品質的不盡滿意。從歷年國際競爭力的評比來看，不論是瑞士洛桑「國際管理學院」（Institute of Management and Development, IMD）或「世界經濟論壇」（World Economic Forum, WEF）所公布的競爭力報告，我國在「政府效率」項目常常是落後的指標之一。再就近年來社會大眾對於公務人員的觀感來看，顯然並不是那麼滿意。

公務人員的績效不佳，主要是由於制度的原因所造成，我仍相當肯定文官的素質與能力，但文官體制內缺乏制度性的誘因或設計，不能讓文官充分發揮能力、專業和熱情。我們的責任就是設計一套公平、更好、更可行的制度，一個可以讓人事制度推動順暢，讓公務人員願意接受，讓民眾願意信任政府的制度。公務人員考績法的改革，就是建立在這個基礎上。

## 貳、政府的績效管理

「沒有評估，就沒有績效；沒有績效，就沒有管理」一直被視為管理的格言。因此在談績效管理之前，我們要先談績效評估。

### 一、績效評估的整合功能

從整個人力資源管理體系來看，績效評估不是一個獨立的系統，它扮演著整個體系中承上啓下的重要環節<sup>4</sup>。

就向上整合而言，績效評估可以往上整合為「目標管理」，最主要的績效就是目標達成，績效評估就是評估目標達成的程度。「目標管理」可以再往上整合為「策略規劃」，表示員工的目標是由組織目標層層展開下來。

就往下整合而言，績效評估往下整合為「員工發展」。績效評估之後，主管應依據員工考績的優劣，評估員工的能力，預測其潛能，進一步做為員工生涯規劃的依據。而員工發展再往下整合為教育訓練，員工的生涯規劃通常會包括對於員工的教育訓練計畫。

### 二、從績效評估到績效管理

綜合上面的論述，我們可以發現績效評估不只是「評估」，它應具有「管理」的意義，而要發揮管理上的功能，就必須要

---

<sup>4</sup> 張瑞明，〈績效評核的最終目的是訓練發展〉，《T&D 飛訊》，第 11 期，國家文官培訓所發行，92 年 7 月 10 日，頁 1。

將績效評估升級到績效管理。何謂績效管理，學理上的論著很多。簡單來說，就是透過績效指標設定、績效評估、績效改善等作法，達成提昇績效的目標。這是一套管理的過程，整個過程包括設定績效指標和評估標準、決定評估方法、改善員工績效等。至於如何設定績效指標呢？我們常聽到的是要掌握 SMART 原則。

S 代表具體（Specific），指績效評估的指標必須具體，不能籠統。

M 代表可衡量（Measurable），指績效指標是可衡量的，例如可數量化或者行為化的，驗證這些績效指標的數據或者資訊是可以獲得的。

A 代表可實現（Attainable），指績效指標在付出努力的情況下可以實現，避免設立過高或過低的目標。

R 代表相關性（Relevant），指績效指標與工作的核心內容有密切相關性。

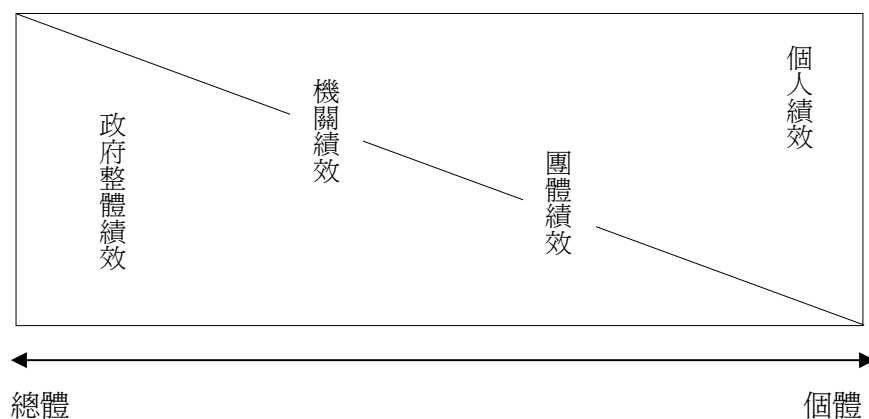
T 代表有時限（Time bound），指完成績效指標有一定的期限。

而在績效評估的共同標準上，一般來說，慣用的指標是 3E，即效率（efficiency）、效能（effectiveness）和經濟（economy），近年來又有學者增加公平（equity）的指標。也就是說用最少的資源達到最大的產出、愈接近目標達成度，就是績效。至於績效評估的方法，有傳統的上級評估、有同儕評估、360 度評估，還有近年來流行的平衡計分卡（Balanced

Scorecard, BSC) <sup>5</sup>。這些理論相信各位早就耳熟能詳了。

### 三、政府績效

上面所談的大都是一般企業界常用的績效管理概念，但我今天的重點是政府的績效管理。政府績效的表現有許多層面，由總體往個體看，包括政府整體績效、機關績效、團體績效及個人績效。



圖一：政府績效層面

一個善治的政府當然應該四個層面都重視，甚至於總體層次要更重於個體層次。我們先問一個簡單的問題「個人績效之和是否等於團體績效呢？」，相信不論從學理上或實務上，我

<sup>5</sup> 平衡計分卡是由美國學者大衛·諾頓 (David Norton) 與羅伯·柯普朗 (Robert Kaplan) 教授於 1992 年所提出，衡量構面異於傳統標準，而是採用「財務面、顧客面、內部流程面、學習成長面」，成為企業績效管理慣用的衡量方法。

們都無法証實這一個命題為真，畢竟個人的工作性質、團體成員的能力差異等因素，都會影響這個命題，因此答案並不確定。同樣的邏輯，「團體績效之和也不必然等機關績效」，而「機關績效之和也不必然等於政府整體績效」。換句話說，政府整體績效表現不佳，不代表個別公務人員的績效一定很差勁，可能是政府的重大政策未獲人民信任（如高鐵或兩岸政策），或是部會主管的重要政策績效不彰（如各縣市文化中心或公共建設，在低度利用的情況下變成蚊子館）。就這二個層面的績效，我認為政務官要承擔比較大的責任，畢竟政策的決定權在政務首長，他們是掌舵之人，方向錯誤或是政策缺乏完善的評估就貿然實施，首長當然要承擔比較重的責任。

但反過來說，卻有不一樣的邏輯，如果一般公務人員的績效普遍都不佳，即可斷定這個政府的績效必然不佳。也就是說，個別公務人員的績效影響著政府整體的治理成績，當公務人員的表現不好時，期待政府整體績效提升也是緣木求魚。在這一個層面，公務人員本身就要負比較大的責任。各位都是常任文官，都適用公務人員考績法，雖然現在公務人員考績法評估的面向只有個人績效，但未來要考慮增加團體績效的評估，因此今天的重點放在團體績效與個人績效二個層次。

## 參、現階段考績法的問題與改革方向

各位可能聽說過，考試院即將針對考績法進行改革，因為現在的考績法存在許多問題。我們先看看過去十年公務人員考

績的分佈情形。從民國 87 年到 89 年，全國公務人員考列甲等的比例都在 85% 以上，自民國 90 年起，由於銓敘部長及行政院人事行政局局長的「道德勸說」，甲等的比例下降到 75% 左右，乙等則接近 25%，丙等大約在 0.2%，丁等則幾乎都是個位數，也就是說這十年來 99.7% 以上的人都是甲等或乙等。試問？公務人員真的有這麼好嗎？有人說考績分佈本來就不必是常態分配，即使如此，四分之三的人都考列最優等次，世界各國從無此例，這樣的數據絕不是事實，也不符合民眾對於政府的觀感。以下我們來談談現在考績制度的三個大問題，同時提出目前初步的修法方向。

### 一、各級管理者缺乏績效管理的觀念

前面提到「火雞園」的案例，就是對於公務人員保障過度，台灣也有類似情形。過去十年來被考列丁等的人員，每年平均僅有 4.3 人，而且根據現行考績法的規定，考列丁等的條件，都是因為行為面的因素（例如：挑撥離間或誣控濫告；不聽指揮，破壞紀律；怠忽職守，稽延公務；品行不端），也就是說幾乎沒有人會因為「績效不佳」而被淘汰。這種情形使得「管理者無權管理」。如果管理者沒有空間對下屬表現不佳時施予任何懲罰，就失去了管理上「棍棒」這一項工具，當只剩下「胡蘿蔔」時，何來真正的管理呢！也因此造成管理者不需要為組織、團隊與所屬員工的工作績效負責。當管理者無權管理，而且不必為績效負責時，我們實在不能期待管理者有任何的壓力或誘因願意為提升績效而努力，願意真正據實考核員工的績

效。

根據東吳大學蔡秀涓教授<sup>6</sup>的研究，績效不佳的員工有三種類型，第一種是員工欠缺完成工作所需的知識、技術、能力（knowledge, skill and ability, KSA），第二種是員工的個人原因，如家庭因素、身心健康、濫用藥物等，第三種則是「組織型績效不佳員工」，何謂「組織型績效不佳員工」，就是員工本身沒有問題，而是因為管理者的不當管理、因為組織未能獎優汰劣、組織予以績優者無形懲罰（例如：當員工完成艱難任務後，不僅沒有獲得獎賞，未來艱難任務全落到他身上。當員工感受到不公平對待時，可能會影響其績效，反導致變成績效不佳員工。）。顯然「組織型績效不佳員工」的部分原因是因為管理者沒有績效管理的空間與責任要求所造成的。

我們希望擔任主管（及首長）者必須要有能力與擔當確實根據績效表現來打考績，未來在修法方向上，我們也將課予主管這項責任（accountability）。我們要在制度上設計一套機制，讓主管有誘因、也有壓力願意確實進行考評。為了讓主管有充分的能力來進行正確的考評，今後主管的選任必須考量這一項能力，主管人員的訓練也會增加這個項目。

## 二、只有績效衡量，沒有績效管理

我們目前的考績制度，只有績效評估，沒有績效管理。績效評估只是績效管理的必要條件，而非充分條件。現行考績法

---

<sup>6</sup> 蔡秀涓，《績效不佳員工之處理：政府管理者的觀點》，台北：雙葉書廊，2005。



對於評估結果係給予獎勵或懲罰（例如給予獎金或者不給），僅達到行政性的功能。績效管理應該增加發展性的功能，除了給予獎勵懲罰之外，應增加與個人生涯發展（包括陞遷、職務輪調、訓練）及組織發展目標相關的功能。簡單來說，要能提升個人績效，要有更積極的人力運用，將個人績效與單位績效、組織目標相連結，扮演「樞紐」的角色，有效連結其它人事管理措施。在提升個人績效部分，包括提供訓練、改調更適任之職務等。

未來在修法方向上，我們希望根據績效評估結果所安排的人力運用，可以有下列四種區分<sup>7</sup>：

- （一）拔尖培育：對於表現特殊優異者，應予培育後快速陞遷，或增加職務歷練。
- （二）中堅穩定：對於表現良好及稱職者，可依據其性向、能力及生涯規劃，適度安排職務歷練。
- （三）後段機會：對於表現不佳者，應優先給予改善的機會，作法包括職務調整、訓練。
- （四）頑劣紀律：對於服務行為不佳者，宜採立即性的紀律措施。

至於如何結合個人績效、單位績效與組織目標，依現行考績法的規定有相當大的困難，因為考績法評估的對象是「個人」，而非單位或組織，但未來要考量加入團體評估。團體評估也會與主管個人績效掛鉤，因為主管績效的優劣，關鍵不在

---

<sup>7</sup> 參考施能傑教授於 98/4/13 簡報「績效導向問題領域的處理」。

於個人表現，而是他所帶領的團隊能否發揮團隊精神，產生綜效 (synergy)。因此績效管理的工作，重點應落在主管、首長。讓管理有管理空間、有績效責任，才能真正進行績效管理。

### 三、績效評估缺乏效度

有人批評現在的考績法太過僵硬，無法根據工作性質自行設定績效衡量標準，等於是一套標準適用全國。不論是警察機關、一般行政機關或是交通機關都採用相同的指標，主管與非主管也是同一套標準。大家都適用同一張考績表，評估標準都是「工作 (50%)、操行 (20%)、學識 (15%)、才能 (15%)」，這樣的評估標準不僅忽略了各機關工作性質的差異，也忽略了主管與非主管所扮演的不同角色。再加上評量項目包括許多與工作無關的面向 (例如學識、才能)，難怪學者批評這樣的評估標準毫無效度。

現階段考評標準雖然存在「一體適用」 (one size fits all) 的問題。但是，各位知道嗎？考績法第五條第二項規定「性質特殊職務之考核得視各職務需要，由各機關訂定 (考核細目)，並送銓敘機關備查。」可是考績法實施二十多年來，從來沒有一個機關自行訂定考核細目，顯然各機關也不願意面對這個問題。

未來對於考評的標準，我們將只做原則性的規定，例如只規定應就「工作績效、品德操守及其他與業務有關項目」進行評量，至於考核細目則交由各機關自行訂定，彈性設計是希望各機關能因應業務，自行訂定其關鍵績效指標 (Key

Performance Indicator, KPI)，其重點在於衡量結果必須具備效度，而且符合機關的實際需要。

#### 肆、對可能疑慮的說明

從媒體的報導來看，我們知道外界對於公務人員考績法的改革相當期盼，希望藉此打破公務人員「鐵飯碗」的心態，尤其在去年金融海嘯的時候，公務人員沒有人放無薪假、沒有人被裁員，對照民間企業，政府對於公務人員的照顧是相對優厚。但是當考試院提出這個議題後，卻仍然引起一些公務人員的反彈，擔心將來考績法會成為整肅異己的工具，擔心被考列丙等的都是基層同仁。我不會低估反彈的力量，但只要是對的事，我們都應該堅持去做，重點在於如何做。其實我最關切的是主管能否支持這項改革，因為沒有主管的支持，改革不可能成功，在座的各位都是新任的主管同仁，也因此特別要爭取你們的支持。

各位大概知道，考試院今年就要根據規劃中的考績法修正草案來進行試辦。試辦的重點包括：降低甲等比例、訂定丙等比例、增加績效面談機制、團體評估等。為什麼考試院要試辦，原因無它，就是希望由我們做起，我們不做，誰願意做。但我們也不會忽略同仁的意見，銓敘部蒐集了考試院暨所屬機關同仁的意見，相信也可能是各位的疑慮，因此今天一併提出來向各位報告。

## 一、統一訂定丙等比例之不當？

有人說「各機關工作性質不一、高低職等比例不同，為何要統一訂定丙等比例？」各位是主管，應該知道職等高低與職責程度從來就不是打考績的關鍵，如果打考績時還以職等高低為依據，那就是犯了「官大學問大」的毛病，就是參雜了不應被考慮的因素。工作績效才是考評的重點，舉例來說：九職等的科長與九職等的專員，即使是相同職等，也因為擔負不同的職責，就有不同的考核標準。同樣的，法制人員與資訊人員、一般行政人員負責不同的業務，也就有不同的要求。考核的關鍵在於能否達到績效的標準、完成交付的任務。更何況，高職等人員或職責程度較重者，已給予較高的待遇做為報償，理該有更佳的表現。

還有人擔心「甲機關中績效最差的成員，可能比乙機關表現稱職的成員更優秀，若淘汰甲機關的成員，或將其考列丙等並不公平」。這種情形確實有可能發生，但我們要求的丙等比例並不算高（目前尚未確定比例，應在 1-5%之間）。各位知道台積電每年考列最差的比例有多少嗎？答案是 5%，宏碁 5%，裕隆公司有 2%，統一企業 5%，台塑每年則有 1-2%的淘汰比例。外商公司的比例則更高，花旗銀行是 5%，惠普（HP）是 10%，英特爾（Intel）是 10%。請問各位，這些公司員工的素質不如公務人員嗎？考核本來就包含一種比較的概念，而且是自己機關內的比較，將機關績效最末的 1-2% 人員考列丙等，相信不會有冤枉。

再者，組織任務已決定了成員的工作內容，既在甲機關工作，即必須接受甲機關的工作要求可能比乙機關更高的現實，若未能適任，仍有「調整職務、訓練、輔導」等改善的機會，或者商調至其它機關。對於績效不佳的員工，我們的基本態度是面對它、改善它，而不是以淘汰為目的。我們必須體認，實務上我們不可能將全國公務人員的考績都做排序，但至少我們可以就機關內的人員進行排序，也有客觀的數據參考，以此選出績效確實不佳者，建立起公務機關重視績效的文化。

## 二、擔心影響公務人員權益？

有主管擔心將同仁考列乙等或丙等可能會影響公務人員權益，我想這是對於考績法的錯誤認知。這種錯誤認知可能是導致於大家將考績獎金視為薪水的一部分，但這非並考績法的原意。考績獎金的原意是獎勵績優的人員，它的本質是「獎金」，不是薪水，因此會根據績效表現的差異而給予不同的獎金額度，或者不給予獎勵。但從考績結果的分配來看，當幾乎全數的人都得到獎金的時候，對於績優者就產生不了任何激勵的效果，績效差的人也不必擔心會有什麼嚴重的懲罰，反正至少有半個月的獎金。這樣的結果造成大家習慣將考績獎金視為薪水的一部分，久而久之，非但「汰劣」制度也沒有落實，也失去了「獎優」的效果。

考績法應該是主管最重要的管理工具之一，它提供了「棍棒」與「胡蘿蔔」二種選擇，而不是非要給「胡蘿蔔」。因此，它並不是保障員工權益的法律。究竟是要給予獎勵、給多少獎

勵或處罰，完全要依照員工的績效表現、服務行為來決定。民國 87 年《管理雜誌》做了一項調查，「經理人最常使用的管理工具？」調查結果顯示有 97% 的經理人，認為「績效管理」是最重要的管理工具<sup>8</sup>。但在公務體系，卻少有主管能掌握績效管理的精神，並加以運用。因此主管必須要改正這個觀念，考績法是賦予主管同仁管理部屬的重要工具，而不是保障員工權益的法律，放棄這項工具，便失去了管理部屬的重要權力。

### 三、什麼是合理的人事管理制度

合理的人事管理措施應該是「有進就有退、有好就有壞、有獎就有懲」。公務人員考績制度的改革是爲了讓辛勤努力工作者能夠得到真正的鼓勵，相信考績是公平的，讓績效不佳者可以知所警惕而改進向上，或者使其去職，進而提升政府的競爭力。如果「善善不能用、惡惡不能去」，那這樣的考績制度是名實不符的，是流於形式的，甚至是有反效果的。

現代化的文官制度是以功績原則（merit principle）爲基礎的設計，各項人事管理措施係以能力爲主要考量。考績制度改革的核心理念就是要落實功績主義，有特殊的表現才給予額外的獎勵，公務人員必須要有預期的表現才能獲得考績獎金。表現低於預期水準者，則給予轉調、訓練等改善措施，如仍未達一定標準，則必須使其去職。落實考績制度，才能促使公務體系內部有競爭，如果缺乏競爭，在人的惰性之下，只會漸漸失

---

<sup>8</sup> 引自張瑞明，前揭文。

去競爭力。

## 伍、成功的考績法改革，主管必須承擔的責任

考績法是主管人員管理部屬的重要工具，如果主管人員放棄這一項工具，考績法的改革絕不可能成功，但要如何善用這一項工具，達到改善個人績效、單位績效及機關績效的目標呢？主管人員要承擔一定的責任。逐一說明如下。

### 一、正確且有效的平時考核

「正確」代表考核結果呈現受考人的實際表現；「有效」代表主管的考核結果是年終考核最重要的依據，二者缺一不可。若只有「正確」但並非「有效」，考績委員會或更上級的管理者可以輕易改變主管的初評（注意：不是不能改，但必須有堅強的理由，否則不宜輕易變更主管的初評），不僅傷害主管的威信，造成領導上的困擾，也會使主管失去對考績法的信任。若只是「有效」並非「正確」，則考核變成主管的文書作業，只要跟主管打好關係即可，與工作績效沒有連結，這樣的考績毫無效度可言。因此「正確」和「有效」缺少任何一項，便無法取得同仁對於考績制度的信任，沒有信任，就算「形式」成功，也只是表面功夫，對於制度的傷害更大。

現在的考績制度，由於考績結果直接影響獎金、晉級與升等，多數主管寧可選擇做一個聖誕老公公，而不願當一個鐵面判官。這是由於缺失制度上的誘因或壓力，讓主管願意承擔責

任並確實考核。主管為求單位和諧，縱容績效不佳的公務人員，致使機關包容怠惰，形成反淘汰之惡性循環，甚至於發展出許多陋規，包括：輪流考列乙等，進修唸書、升官、生孩子、新人，通常就要優先考列乙等。試想，如果年初你就知道今年將輪到考乙等，這一年你還會想認真工作嗎？況且，通常升官或新人往往是最想認真工作的人，這樣的安排對他們公平嗎？在無法落實獎優汰劣的工作環境中，公務人員缺乏主動學習、提高工作績效的動機，以致回應環境變遷的能力不斷降低。換句話說，未依據績效表現來打考績，帶來的結果必然是一個惡性循環。

正確地打考績，不僅關乎公平，更影響組織的士氣、文化和競爭力。錯誤的考績，無法正確反應員工的績效，並且造成公務人員對於制度的不信任，傷害士氣，也造成組織競爭力的下降。各位都是初任主管的人員，應該要學會「如何正確而有效的考核部屬」，這也擔任主管的重要條件之一。

## 二、為團體績效承擔責任

對主管績效的衡量，不是看他個人的工作質量，而是要看他所帶領的團隊是否能有效達成任務，取得成果，因此主管的績效衡量，不是看他努力程度，而是貢獻程度，沒有功勞也有苦勞的時代過去了。為了落實團體績效的目標，未來考績法也會加入相關條文。

同時，主管要為部門同仁的能力優劣和績效表現負起責任。當同仁的能力不足、績效不佳時，誰該負責呢？著名的人



力資源管理學者戴夫·尤瑞奇 (Dave Ulrich) 曾說「業務主管才是各單位的人事領導者，因此要負責該單位的人力資源管理」<sup>9</sup>。當主管在抱怨人事單位給他的是低素質、能力差的人力時，其實是在為自己領導無方找藉口；別忘了，善用和開發同仁的能力，也是主管的責任之一。主管對於員工的考核除了依據客觀條件外，仍有一定的主觀成份。這種主觀成分，從正面意義上來看，就是要賦予主管彈性管理的空間，因為「沒有空間，何來管理」。惟如不當使用，也可能發生主管濫權、能力不足以正確評估等情形，可能帶來更大的傷害。因此主管考核的能力與動機，是考績法成敗的關鍵之一，未來國家文官培訓所也必須增加這一方面的訓練。

### 三、協助員工成長

正確而有效的評估員工的績效只是手段，績效管理才是目的。透過績效評估，協助員工了解其優缺點，進而做為人力運用的參考，例如訓練、轉調、升遷等。績效評估的重點常常放在「公平性」，包括程序公平與實質公平。但對於主管而言，若只有公平地績效評估，即使真能「正確」評估員工的績效，仍無法提升員工個人的績效。「公平原則」的適用，常常是「不公平的考核結果，會使組織成員感受到不公平而打擊工作士氣」，但「公平的考核結果，卻未必能帶來積極性的功能，亦即不一定能導引員工提升其效率」。因此，公平而正確地進行

---

<sup>9</sup> Dave Ulrich, Michael R. Losey & Gerry Lake 著，賴文珍譯，《人力資源管理的未來》，台北：商周，2002年，頁23。

績效評估，只是績效管理的必要條件，而非充分條件。

將來考績法的修正，我們希望增加面談機制，協助員工了解其優缺點，並加以改善。未來主管每年必須與部屬進行一至二次的面談，面談內容及結果要列入平時考核紀錄；其目的是為促進考評者與受考人雙方之溝通與瞭解，由具考核權之主管，對其受考評屬員就工作方法、態度、目標、如何執行職務及工作檢討結果等實施面談。面談的基本立場是溝通問題、解決問題、創造雙贏，而不是為了處罰員工。因此溝通的內容應包括對員工績效表現的期望、員工現在的績效表現、以及員工應該做到的事項。面談須協助屬員瞭解其優缺點，並提供必要的協助（如訓練、提供輔導等），才能發揮積極的意義。如果主管視面談為畏途（例如：浪費時間或破壞關係），便無法取得同仁的信賴。因此主管人員面談前的準備、面談的態度與技巧，都可能影響面談的結果。有效面談的技巧包括：

1. 面談前，要準備好員工的工作紀錄。
2. 面談時間要充分，讓彼此有充裕的時間表達意見。
3. 要能清楚陳述您對於員工的績效期待，什麼才是可接受的績效標準，並確認員工已經了解。
4. 集中在績效議題上，而非人格或其它議題，並清楚地告知員工其績效表現。如屬績效不佳員工，宜說明績效若未改善，可能會有的處理。
5. 保持建設性的態度，維持冷靜與專業的舉止。對於績效不佳員工，要主動提出協助計畫，例如：訓練、主管特別指導等。

6. 尋求合作，而非對抗。解決問題，而不是要懲罰員工。
7. 記住，你的目的是要改善員工的績效，而不是與他爭辯，更不是要贏得爭辯。

各位是初任主管，可能會擔心處理績效不佳員工會引起反效果。根據蔡秀涓教授<sup>10</sup>對我國政府中高階主管進行的實證研究，發現有九成以上的管理者曾對於績效不佳員工進行處理，處理後有 83%的人認為做了正確的事，只有 5%認為徒勞無功，且 77%的管理者認為，處理後員工的績效有獲得改善。英國駐台代表 Director David Campbell 曾在演講<sup>11</sup>中提到任職於英國外交部的經驗，當績效不佳員工最終被解雇時，組織的工作士氣反而上升，而執行解雇的主管則得到同仁的掌聲，相信這樣的數據及外國經驗，應該會讓各位心理篤定一些。

除此之外，績效評估的重點在考核「現在」的工作表現，績效管理則更重視「未來」如何提升其能力、改善其績效。因此績效評估是現在取向，績效管理則是未來取向、發展取向的。為使考績法之修正兼顧績效評估與績效管理，考評內容必須包括：一、現階段工作的表現（包括工作能力與職務要求的差距）；二、工作潛能與發展能力的評估。英國 1972 年建立的文官考績制度，不僅評估現職的績效，還包括「訓練需要的評估」、「對調整工作的看法評估」<sup>12</sup>。未來考績法的修正，亦希望能夠在評估內容或面談機制上，增加對於員工訓練需

---

<sup>10</sup> 蔡秀涓，《績效不佳員工之處理：政府管理者的觀點》，台北：雙葉書廊，2005。

<sup>11</sup> 引自 Campbell 於 98 年 8 月 14 日在考試院的演講。

<sup>12</sup> 許濱松，〈激勵的迷思〉，《人事月刊》第 43 卷第 5 期，2006 年 11 月，頁 32。

要、調整工作或潛能的評估。

## 陸、結語

考績法的改革，不是爲了要淘汰任何一個人，或是將公務人員考績列丙等爲目的。我們是從三贏的立場出發，對員工、對組織與對納稅人。對員工協助其改善績效，並配合組織發展而同步成長，因此具有生涯規劃的意涵。對組織則是經由個人績效的提升，透過策略性連結，進而提升組織效能。對於納稅人而言，無非希望有一個績效卓著的政府。做爲一位公職人員，改善政府績效，提升國家競爭力我們責無旁貸，況且績效乃是政府責任的表現，也是人民評估政府最易識別的標的<sup>13</sup>。

過去打考績的時候，可能有的主管扮黑臉，而讓首長扮白臉。將來的考績法，必須要首長與主管站在同一陣線才可能成功，首長與主管要相挺，首長要有決心改革現在的錯誤，主管要有執行力落實考績法的規定，人事單位要盡力協助首長與主管完成這一項改革。

**我們不做，要交給誰去做；**

**今天不做，等到何時才做。**

這一個改革工程相當困難，但我們有「知難不退」的決心，

---

<sup>13</sup> 林鍾沂，〈績效管理的理論探索〉，《T&D 飛訊》，第 80 期，國家文官培訓所發行，98 年 4 月 10 日。

爲了成功推動改革，還需要各界的支持與協助，尤其在座的各位主管。目前這個政策仍在規劃階段，希望各位多多提供寶貴的意見，使這個制度能夠真正成爲健全文官制度、改革人事政策的一個里程碑。最後祝福各位主管同仁工作順利、健康快樂！